

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:
студентка 4 курса группы
05001225
очного отделения
Логутова Д. С.

Научный руководитель:
к.э.н., старший преподаватель
Усманов Д. И.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы изучения организационной структуры предприятия	6
1.1 Сущность организационной структуры управления предприятия.....	6
1.2 Типы и виды организационных структур управления	11
1.3 Процессы формирования организационных структур и их совершенствование (проектирование).....	39
Глава 2 Комплексный анализ деятельности ЗАО «Артель»	46
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Артель».....	46
2.2 Анализ действующей организационной структуры ЗАО «Артель».....	60
2.3 Рекомендации по совершенствованию организационной структуры ЗАО «Артель».....	65
Заключение	75
Список литературы	78
Приложение	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что с целью достижения адаптации в современных рыночных условиях субъектов хозяйствования, их технического перевооружения и реконструкции производства, повышения инновационного потенциала при отсутствии стабильных источников финансирования необходим эффективный механизм управления предприятием. Он предполагает:

- разработку стратегии организации с учетом ее реакции на возможные изменения внешней среды;
- формирование такой структуры управления, которая будет обеспечивать реализацию выбранной стратегии;
- разработку системы показателей, позволяющей оптимизировать процесс реализации целей и задач, стоящих перед организацией, с учетом имеющихся в ее распоряжении ресурсов;
- анализ причин отклонений показателей;
- принятие и реализация эффективных управленческих решений, направленных на устранение отклонений.

Успешная деятельность организаций в условиях финансового кризиса невозможна без наличия оптимального механизма управления, эффективность которого определяется сбалансированностью его элементов. Переход к рыночной модели экономики обнаружил несоответствие организационного, технологического, производственного потенциала предприятий и спроса основных групп покупателей на рынке. Это дало толчок к осуществлению процесса реструктуризации в организациях, в частности, к изменению их организационной структуры.

Организация управления является самостоятельной областью науки и нуждается в разработке гармоничной концепции, тщательного изучения ее закономерностей, принципов и проработке ее практического воплощения.

Организационные перестройки в переходный период способны быстро приносить отдачу, обладают малой капиталоемкостью, благодаря чему приобретают особое значение. В реальной практике организационного проектирования оценка эффективности необходима как для действующей организационной структуры, так и для сравнения различных вариантов ее совершенствования.

Объект исследования – действующее предприятие ЗАО «Артель» Обоянского района, Курской области.

Предмет исследования – пути и методы совершенствования организационной структуры данного предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – изложение теоретических и практических аспектов совершенствования организационных структур управления предприятием.

Задачи исследования:

- раскрыть понятие и сущность организационных структур управления;
- исследовать методы проектирования систем управления;
- дать общую характеристику деятельности ЗАО «Артель»;
- определить параметры эффективности существующей на предприятии организационной структуры;
- разработать рекомендации по совершенствованию организационной структуры предприятия;
- обосновать эффективность предложенных мер по оптимизации организационной структуры ЗАО «Артель».

Теоретико-методологическую основу исследований составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме совершенствования организационных структур хозяйствующих субъектов.

В работах З.П. Румянцевой [41], Н.Н. Макаровой [31], Б.З. Мильнера [34], освещены вопросы функционирования, развития структур управления, а также подробно рассмотрены разновидности их конфигураций.

В.А. Баринов [5], О.С. Виханский [10] занимались изучением формирования и проектирования (совершенствования) организационных структур управления.

Вопросы методологии, методики и практики исследования систем управления раскрываются в трудах Б.М. Жукова [22].

Проблематикой системы управления в рамках оценки эффективности работы предприятия в целом занимались П.А. Михненко [36], Ю.В. Кузнецов [28].

В исследованиях М. Мескона [33], А. Файоля [48], Г. Минцберга [35], Р. Акоффа [2] описан зарубежный опыт построения и совершенствования организационных структур.

Эмпирическая база исследования представлена следующими материалами:

- нормативно-правовые и информационные документы ЗАО «Артель»;
- устав предприятия;
- годовые отчеты;
- статистические данные;
- данные о структуре управления предприятием в виде штатного расписания.

Методологию исследования составляют системный и функциональный анализ, графический, статистический и аналитический методы.

Апробация результатов исследования может быть применена ЗАО «Артель» и аналогичными предприятиями для дальнейшего совершенствования организационной структуры управления.

Структура выпускной квалификационной работы. Исследование включает введение, 2 главы теоретического и практического содержания, заключение, список использованных источников и приложения.

Глава 1 Теоретические основы изучения организационной структуры предприятия

1.1 Сущность организационной структуры управления предприятием

Организационное взаимодействие – это формальные отношения между отдельными позициями управления в рамках структуры. Сотрудники организации выступают как единый целостный организм, имеющий перед собой цель и использующий определенные знания и технические приемы для осуществления своей деятельности.

Организационные процессы содержат в себе социальную сущность, а взаимодействие членов групп должно быть сбалансировано и предполагает необходимость в координации. Члены организации, на которых возлагаются определенные обязанности, вносят свой вклад в достижение установленных целей. [34, с. 28].

Организационная структура управления – одно из ключевых понятий менеджмента, сложная и многозначная его категория. Она тесно связана с процессом управления, функциями, целями, распределением полномочий между менеджерами. В рамках ОСУ протекает весь управленческий процесс, с участием менеджеров всех категорий, профессиональной специализации и уровней. Каждый из них имеет отдельные задачи и зоны ответственности, находясь при этом в отношениях сотрудничества, руководства-подчинения и контроля. Структура сравнима с каркасом здания управленческой системы, служащим для своевременности и эффективности всех протекающих в ней процессов.

Для целенаправленности данного исследования необходимо определить ключевые понятия организационной структуры управления. В таблице 1.1.1 приведены ее характеристики, сформулированные в изученных нами источниках.

Таблица 1.1.1 – Сущность организационной структуры управления предприятием

Понятие	Автор/источник
Организационная структура управления предприятием	<p>1. Структура организации определяется как совокупность способов, посредством которых осуществляется процесс разделения труда на отдельные рабочие задачи, и координация действий по решению поставленных задач [35, с. 1].</p> <p>2. Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации [41, с. 208].</p> <p>3. Понятие организационная структура управления включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. [34, с. 177].</p> <p>4. Организационная структура управления определяется как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми [28, с. 178].</p> <p>5. Организационная структура управления – это совокупность управленческих связей между управляющей (менеджментом) и управляемой (исполнителями) подсистемами организации, характеризующая порядок взаимодействия между ними в соответствии с иерархической соподчиненностью и полномочиями. [36, с. 82].</p>

На основе терминологического анализа данных приведенной выше таблицы можно определить ключевые понятия организационной структуры управления. Ими являются связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структуры управления могут быть как работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата

управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Структура управления может быть представлена в виде живого организма, где каждому органу отведена определенная функция, и в своей совокупности, координации действий, они составляют процесс жизнедеятельности конкретного предприятия.

Связь организационной структуры с такими важными аспектами деятельности предприятия, как цели, функции, процессы управления персоналом и полномочиями сотрудников свидетельствует о высокой степени ее влияния на все стороны жизни организации [41, с. 213].

Основная роль структуры управления сводится к сосредоточению усилий персонала с наименьшими противоречиями для достижения общих целей и, как следствие, целей организации. Поэтому, при формировании управленческой структуры должно производиться подробное изучение и обобщение целей организации, что обеспечит рациональное использование всех человеческих и материальных ресурсов, а также выбор оптимального управленческого метода разделения.

Существуют следующие направления специализации элементов организационной структуры управления:

- в зависимости от состава структурных подразделений вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства и т.п.;

- исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организацией, мотивацией и контролем.

Являясь частью общей науки об управлении, теоретические основы построения организаций разрабатывались на стыке разных отраслей знаний: психологии, антропологии, социологии, юриспруденции и др. В XX веке появилась тенденция изменения объективных условий функционирования предприятий, что внесло новизны в развитие научных концепций, взглядов, управленческой практики. Основой для разработки научного подхода к по-

строению организаций, методов и принципов управления ими послужили такие факторы, как: прогресс в развитии наук о человеке и точных наук; отделение управления от собственности; увеличение количества крупных организаций. Как следствие, появилось множество научных идей и школ, в круг деятельности которых входило изучение основных стимулов функционирования и характерных черт организаций, закономерности их построения. Ведущими стали такие понятия, как человеческие отношения, формальные и неформальные организации, разделение функций и ответственности, математический аппарат процессов управления, принятие управленческих решений, социальные системы.

Разработка принципов организационных структур управления проводилась одновременно с разработкой теории управления и теории организации. Однако следует разделять принципы управления, которые лежат в основе построения всей системы и принципы построения организационной структуры управления.

Так, теоретик и практик менеджмента, французский ученый Анри Файоль предложил 14 принципов управления, среди которых можно выделить структурные принципы: разделения труда, единства цели и руководства, соотношения централизации и децентрализации, власти и ответственности, иерархии, или скалярной цепи [28, с. 179].

Универсальная теория формирования организационной структуры управления, называемая теория Гласиера выделяет в организационной структуре четыре подсистемы: исполнительную, апелляционную, представительскую и законодательную. Каждая из этих подсистем выполняет функции, соответствующие своему назначению, и в то же время их функции частично перемежаются и взаимодействуют друг с другом. [28, с. 180].

Американский ученый, Игорь Ансофф, выделял два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур:

- структурный, согласно которому основной упор осуществляется на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления;
- динамический, согласно которому наибольшее внимание сосредотачивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она функционирует, и с источниками ресурсов [34, с. 20].

Последняя теория получила более широкое распространение. Ансофф считает, что основная задача высшего руководства современной фирмы – решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды.

Альфред Чандлер аналогично утверждает, что изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии фирмы, далее к изменению ее организационных характеристик и, в конечном счете, к преобразованию структуры. [34, с. 22].

Ускорение научно-технического прогресса, усложнение сбыта продукции приводит к совершенствованию управленческой деятельности и необходимости изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена – предприятия. Опираясь на вышеуказанные теории, следует подчеркнуть необходимость для современных предприятий, в условиях динамично меняющейся внешней среды, уделять должное внимание реформированию организационных структур, с целью повышения их гибкости и адаптивности.

Таким образом, нами проведен терминологический анализ, в результате которого было сформулировано понятие организационной структуры управления предприятием; были рассмотрены основные теории, принципы, концепции, подходы, применяемые для изучения организационных структур и их практического применения для конкретных хозяйствующих субъектов.

1.2 Типы и виды организационных структур управления

Способы взаимодействия сторон в организации, как в сложной социально-экономической, системе характеризуют ее определенным образом и позволяют оценить, насколько продуктивно она справляется со своей основной задачей – обеспечением гармоничного взаимодействия между индивидом и внешней средой. Немаловажную роль в этом играет структура организации, посредством которой осуществляется это взаимодействие.

Согласно существующей теории и практике, взаимодействие на уровне «организация–внешняя среда» может осуществляться с помощью механистического или органического подходов. Взаимодействие на уровне «подразделение – подразделение» или «группа – группа» реализуется с помощью комбинаций различных типов департаментизации и выступает в рамках организационных структур: традиционной, дивизиональной или отделенческой, матричной. И наконец, на уровне «индивид – организация» взаимодействие в зависимости от того, какая сторона играет лидирующую роль, может придать организации индивидуалистский или корпоративный характер [10, с. 362].

Характеристики организационной системы представлены на рис. 1.2.1.

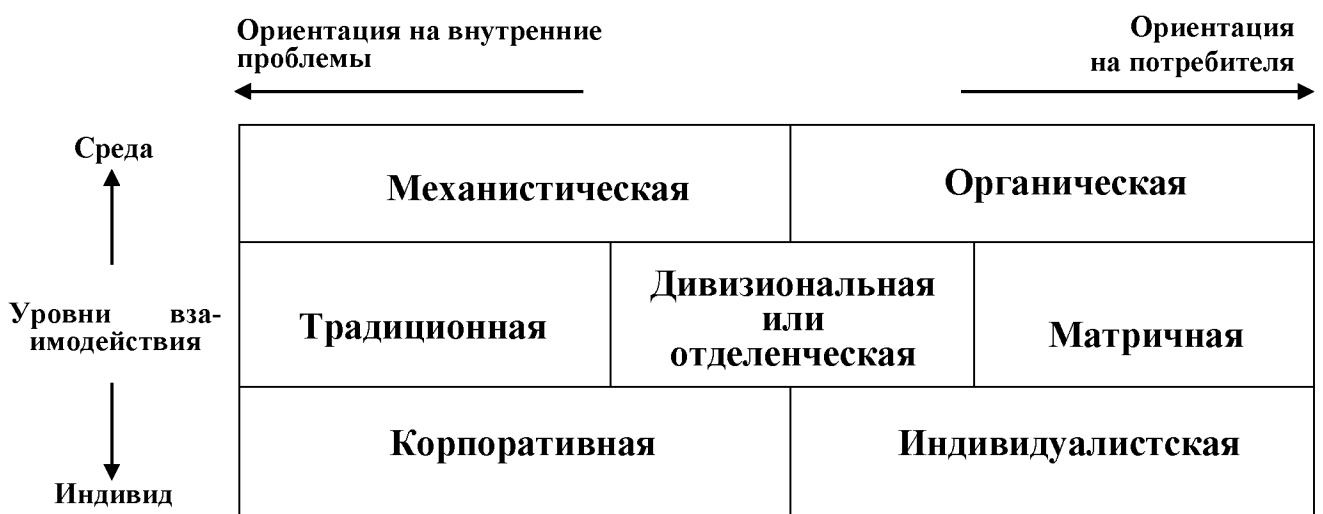


Рисунок 1.2.1 – Характеристики организационной системы

Рассматриваемые подходы к построению организации занимают важное место в теории и практике управления. Сами названия – механистический и органический – отражают основные черты этих подходов. Термин «механистический» при характеристике организации используется для того, чтобы отобразить наличие проекта системы подобного машинному механизму, предназначенному для производительных операций. Данный подход в последние годы подвергается всесторонней, жесткой критике. Термин «органический» характеризует организацию как живой организм, свободный от несовершенств механистической структуры. В основу описания рассматриваемых подходов положена ситуационная теория.

Организационные структуры управления непрерывно меняются и совершенствуются, что продиктовано динамичным развитием окружающей среды. По этой причине структурные конфигурации отличаются большим разнообразием, формируются посредством многих факторов и условий, таких, как:

- масштабы бизнеса (малый, средний, большой);
- производственные и отраслевые особенности предприятия (производство товаров, услуг, купля-продажа);
- характер производства (массовый, серийный, единичный);
- сфера деятельности фирм (местный, национальный, внешний рынок);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация работников.

Разнообразие организационных структур связано с различиями в области деятельности, характере и сложности выпускаемых продуктов, размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятий [34, с. 61].

К пирамидальным бюрократическим структурам относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная и дивизиональная организационные структуры.

Линейная структура реализует принцип единоначалия и централизма, предусматривает выполнение одним руководителем всех функций управления, подчинение ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений (рис.1.2.2).

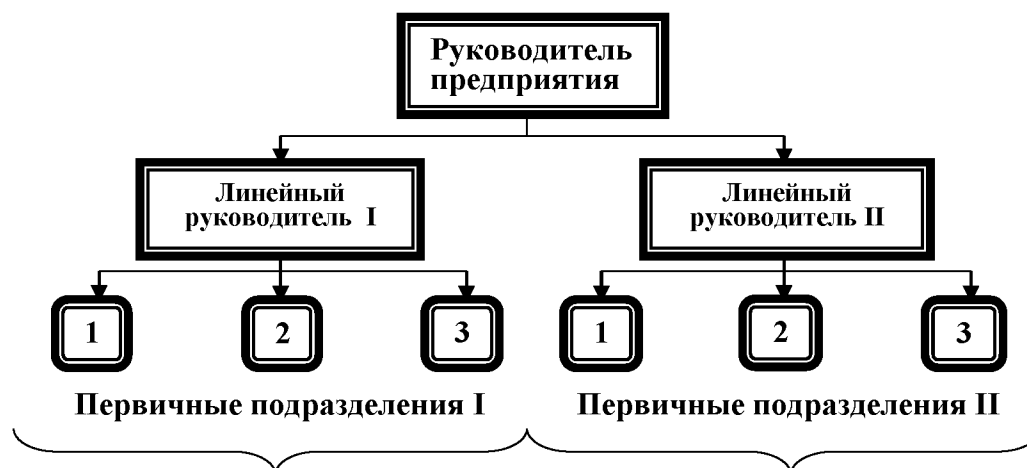


Рисунок 1.2.2 – Схема линейной ОСУ

Линейную структуру можно охарактеризовать как простейшую организационную структуру управления. Ее главная особенность – четкое проявление иерархия: во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство работниками, находящимися у него в подчинении, и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке сверху вниз, а сам руководитель низшего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, заведующий секцией, начальник отдела, директор магазина, мастер участка, инженер, начальник цеха, директор предприятия). Действует, так называемый, принцип единоначалия – все подчиненные находятся под властью одного руководителя. В линейной структуре управления каждый подчиненный имеет своего начальника, а каждый начальник – несколько подчиненных.

К преимуществам линейной структуры управления можно отнести единство и четкость распорядительства, согласованность действий исполнителей, простота управления, четко выраженная ответственность, оперативность в принятии решений, личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности. В числе недостатков высокие требования к руководителю, к его всесторонней подготовке; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; перегрузка информацией средних уровней из-за множества контактов с подчиненными и вышестоящими организациями; затруднительные связи между подразделениями одного уровня; концентрация власти на верхнем уровне управления [28, с. 211].

Функциональная структуризация является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т. п.) (рис.1.2.3) [34, с. 62].

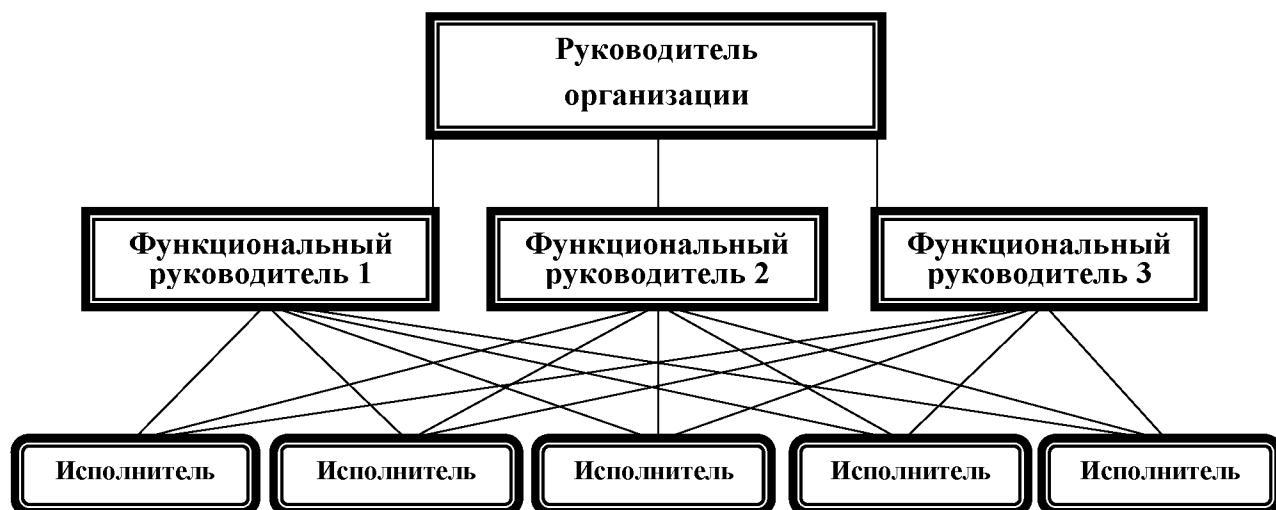


Рисунок 1.2.3 – Схема функциональной ОСУ

Функциональная организация направлена на стимулирование качества труда и творческого потенциала работников, а также экономии, обусловленной ростом масштаба производства товаров или услуг. Она неприменима к организациям с широкой номенклатурой продукции, осуществляющим свою деятельность в международном масштабе, действующих в среде быстро меняющихся потребительских спросов и технологических потребностей. Особенность данной формы организации – централизованно координируемая специализация.

Среди преимуществ функциональной структуры управления высокая компетентность специалистов, освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов, исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций, централизация стратегических решений и децентрализация оперативных.

К недостаткам функциональной структуры управления относятся чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач работников, закрепленных за подразделениями; трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными подразделениями; тенденции к чрезмерной централизации; длительность процедур принятия решений; сложность разделения власти; затяжная реакция на изменения [28, с. 213].

Самым распространенным видом структуры иерархического типа является линейно-функциональная (рис. 1.2.4). В основу ее построения положены: линейная вертикаль управления и специализации управленческого труда по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и др.). В такой структуре имеет место централизация управления на высшем уровне и «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам. По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающих всю организацию по вертикали. Руководителю организации непосредственно подчиняются его заместители по функциям [41, с. 226].

При таком построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям. Децентрализация управления в рамках линейно-функциональной структуры приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т. д.



Рисунок 1.2.4 – Схема линейно-функциональной ОСУ

Одним из условий децентрализации структуры может служить ситуация, когда рынок представляет собой единое целое и отличается высокой степенью концентрации потребления. Подобные структуры чаще используют крупные диверсифицированные корпорации, выпускающие широкую номенклатуру продукции для различных рынков.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления: глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем; возможность привлечения консультантов и экспертов; сочетание достоинств линейной и функциональной структур;

К недостаткам линейно-функциональной структуры управления относятся: отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном

уровне между структурными подразделениями; недостаточно четкая ответственность подразделений, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации; чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации; конкуренция и конфликты по ресурсам.

Следует отметить, что в России в условиях командно-административной системы долгое время линейно-функциональный тип структуры был преобладающим. В настоящее время данный тип организационных структур или их фрагменты распространены во многих отраслях народного хозяйства.

К разновидностям линейно-функциональной структуры относится линейно-штабная, которая характеризуется формированием функциональных подразделений на каждом иерархическом уровне (рис.1.2.5). При этом возможны две формы связей подчиненности: непосредственно руководителю линейного подразделения данного уровня; руководителю соответствующего функционального подразделения вышестоящего уровня. Такая структура способствует высокой профессиональной специализации, стандартизации, формализации и программированию процессов управления [28, с. 217].

К достоинствам организационной структуры такого вида относятся: более глубокая разработка стратегических вопросов, относительная степень разгрузки высших руководителей, возможность включения в деятельность организации внешних экспертов и консультантов. Подобная структура – шаг к формированию более эффективных в современных условиях органических структур управления при делегировании штабным подразделениям прав функционального руководства. Так как линейно-штабный вид структуры является производным от линейного, данная структурная конфигурация подразумевает наличие аналогичного перечня недостатков. Однако, линейно-штабная организационная структура позволяет, хоть и в узких пределах, воплощать современные идеи философии качества.

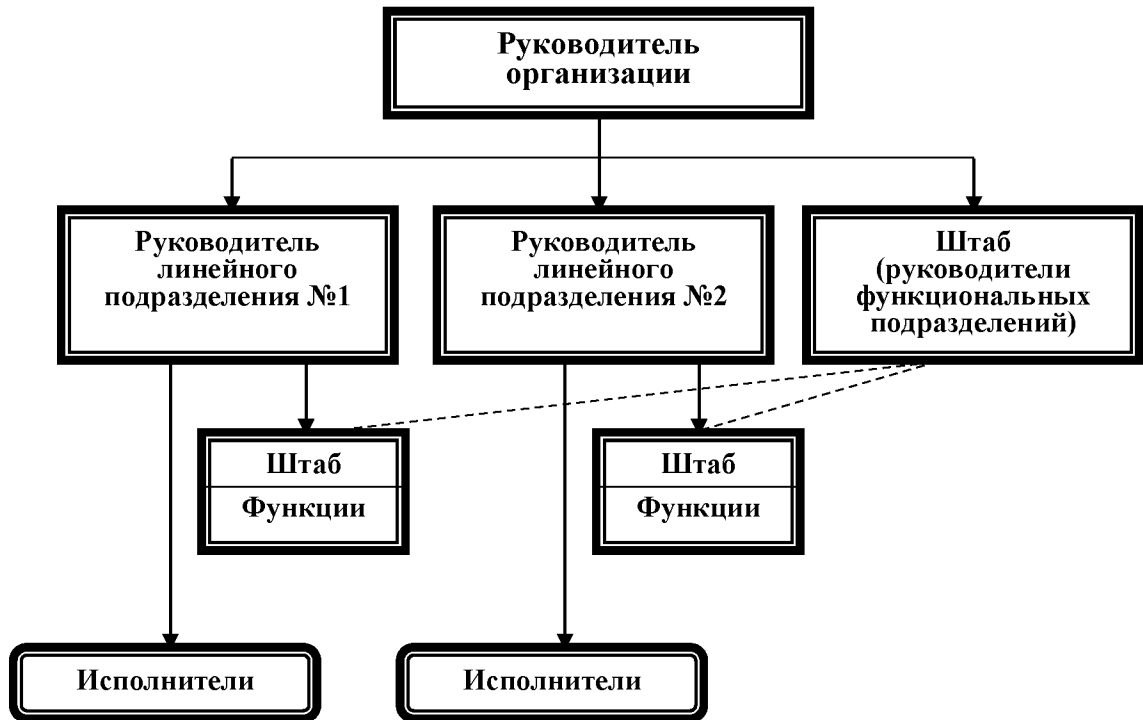


Рисунок 1.2.5 – Схема линейно-штабной ОСУ

Дивизиональные (отделенческие, или дробные) структуры управления являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа, и нередко считаются промежуточными между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами (рис. 1.2.6).

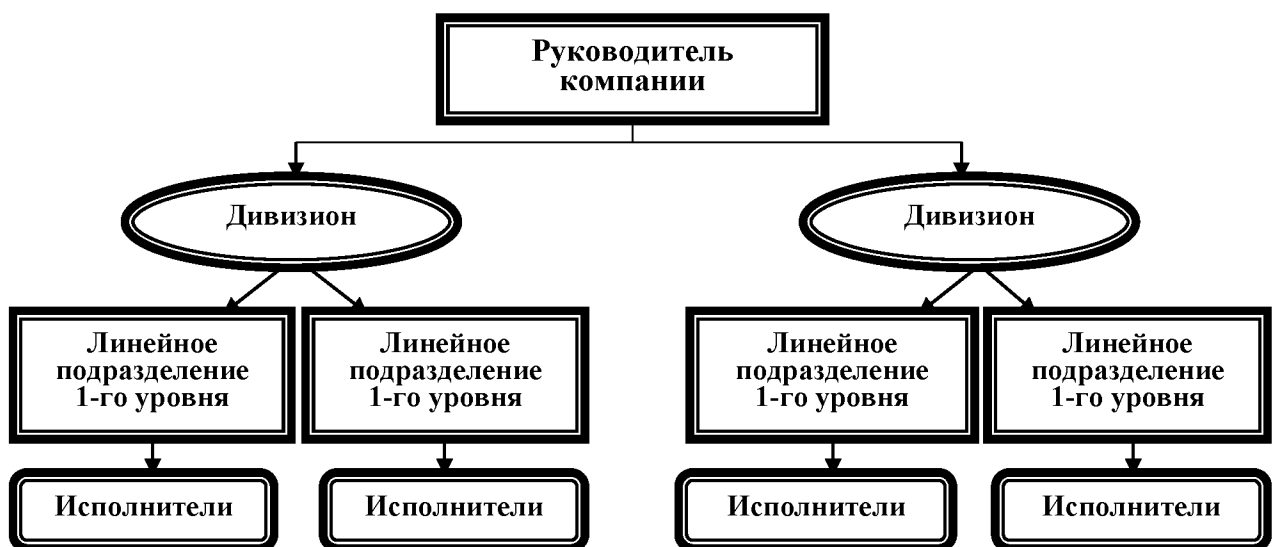


Рисунок 1.2.6 – Схема дивизиональной ОСУ

Под дивизионом (отделением) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения [11, с. 44].

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с центрально контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов [34, с. 65].

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому – с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному – в зависимости от обслуживаемых территорий.

В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур:

- продуктовые дивизиональные структуры;
- организационные структуры, ориентированные на потребителя;
- региональные дивизиональные структуры [11, с. 49].

Продукт или номенклатура продуктов является важным признаком структурного деления, поскольку в этом случае создаются условия для использования специализированных средств производства, облегчается координация, допускается максимально широкое использование

индивидуальных способностей и специальных знаний персонала.

При структуризации по продукту ответственность за получение прибыли возлагается в основном на руководителей подразделений. Там, где руководители охватывают влиянием производственную, сбытовую, инженерную и вспомогательную деятельность, а также контролируют связанные с этим затраты, резко возрастают реальные возможности достижения заранее намеченных целей. Руководители подразделений делят ответственность за получение прибыли с другими аналогично организованными группами, что предоставляет высшему руководителю возможность оценивать вклад каждого в общую прибыль предприятия (рис.1.2.7) [34, с. 66].



Рисунок 1.2.7 – Схема продуктовой дивизиональной ОСУ

Деление по территориальному принципу является довольно распространенным методом структуризации предприятий, рассредоточенных

на обширной территории (рис.1.2.8). В пределах данной территории все виды деятельности организации сосредотачиваются под эгидой высшего руководителя. Территориальная структуризация особенно привлекательна для крупных диверсифицированных фирм. Они прибегают к такой форме организации в том случае, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных географических регионах. Территориальная структуризация целесообразна в тех случаях, когда ее цель заключается не только в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и в экономии средств, достигаемой за счет локализации коммерческих операций предприятия. Ее выбор связан со снижением уровня издержек. Региональные отделения рассматриваются в качестве наилучшего места приобретения опыта для начинающих руководителей [34, с. 66].



Рисунок 1.2.8 – Схема региональной дивизиональной ОСУ

По мере развития компаний, их выхода на международные рынки, происходило постепенное преобразование национальных предприятий в транснациональные. Они, в свою очередь, достигли высокого уровня своего развития – создание глобальных корпораций. Таким образом, дивизиональные структуры преобразуются в международные дивизиональные, а далее – в глобальные. В данном случае компания не ограничивается деятельностью только внутри страны и реорганизует свою структуру в соответствии с целью адаптации к наиболее эффективному

функционированию на международном, чем на национальном уровне.

Можно выделить следующие наиболее распространенные разновидности международных дивизиональных структур, в основу построения которых заложен глобальный подход:

1. Глобально ориентированная продуктовая структура, базирующаяся на дивизиональной структуре с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок (рис.1.2.9). Данный вид структуры может использоваться компаниями с сильно диверсифицированной продукцией, существенно различающейся по технологии ее производства, методам маркетинга, каналам реализации. Этот вид структур способствует международной ориентации компании, однако для него характерно, как и для любого другого вида дивизиональных структур, ослабление координации между отдельными дивизионами компании и усиление дублирования их деятельности [11, с. 43].

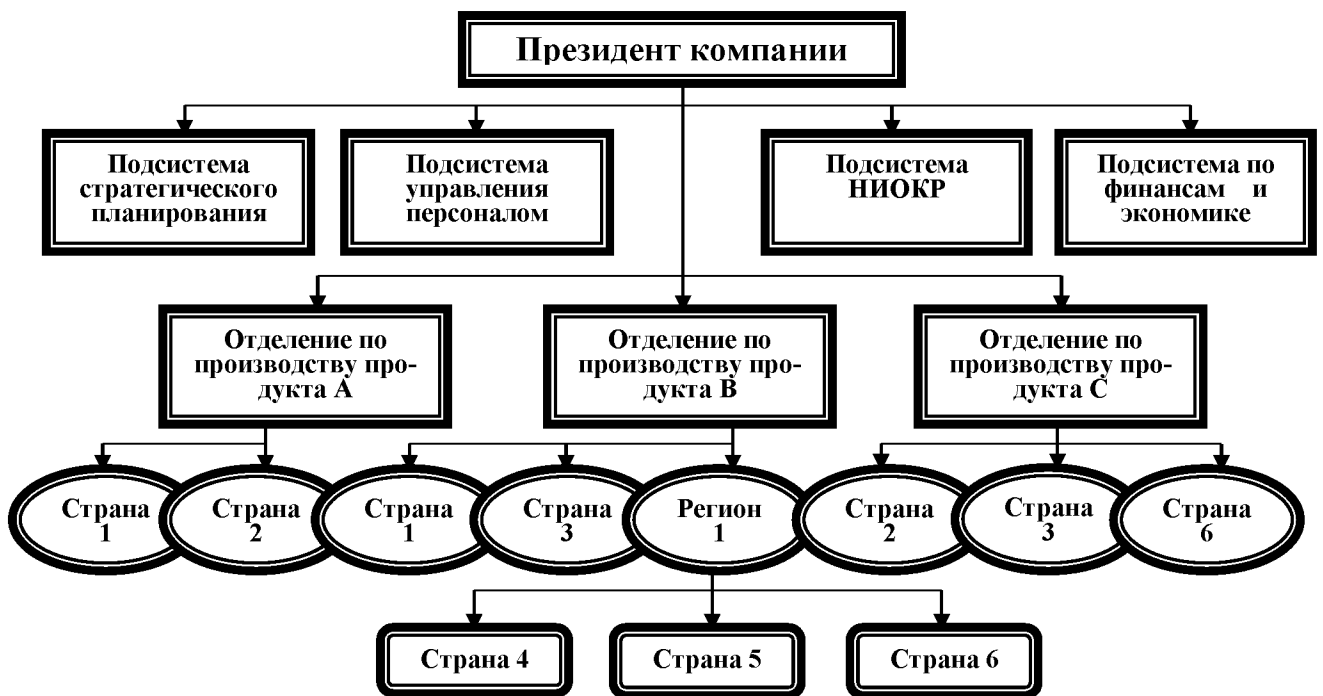


Рисунок 1.2.9 – Схема глобально ориентированной продуктовой ОСУ

2. Глобально ориентированная региональная структура, тоже базирующаяся на дивизиональной структуре, но с использованием

географического принципа построения (1.2.10). При этом национальный рынок нередко рассматривается лишь как одно из региональных подразделений. Наиболее целесообразно использование такого типа структур компаниями, для которых региональные различия имеют большее значение, чем различия в выпускаемой продукции. К достоинствам такой структуры можно отнести тесную взаимосвязь с географическими регионами и высокую координацию деятельности в их рамках, а к недостаткам – слабую координацию работы отдельных подразделений и дублирование их деятельности [11, с. 44].

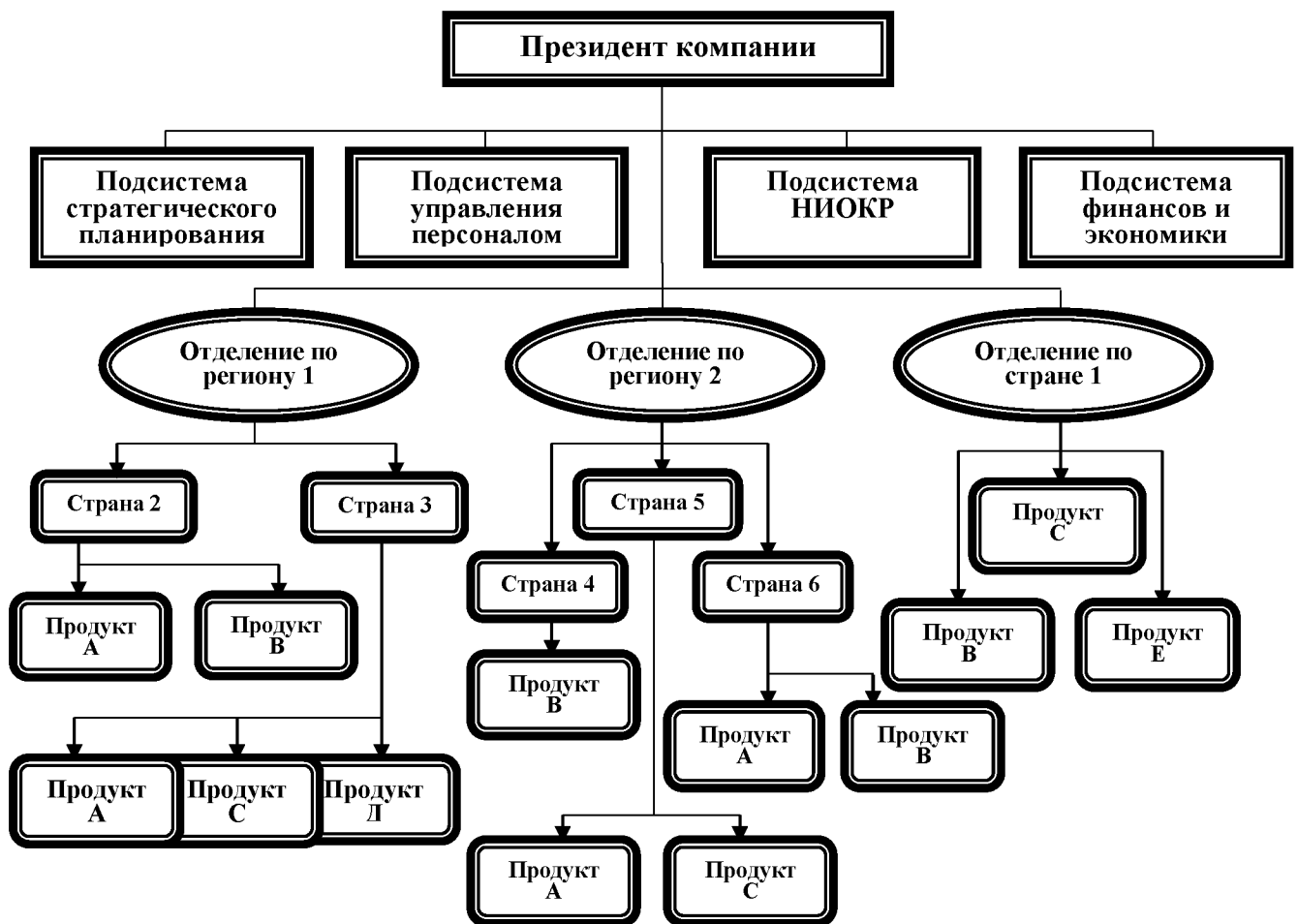


Рисунок 1.2.10 – Схема глобально ориентированной региональной ОСУ

Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или

специфические потребности. Если два или более таких клиентов становятся особенно важными для фирмы, она может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителя, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей. Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу (рис.1.2.11) [33, с. 247].

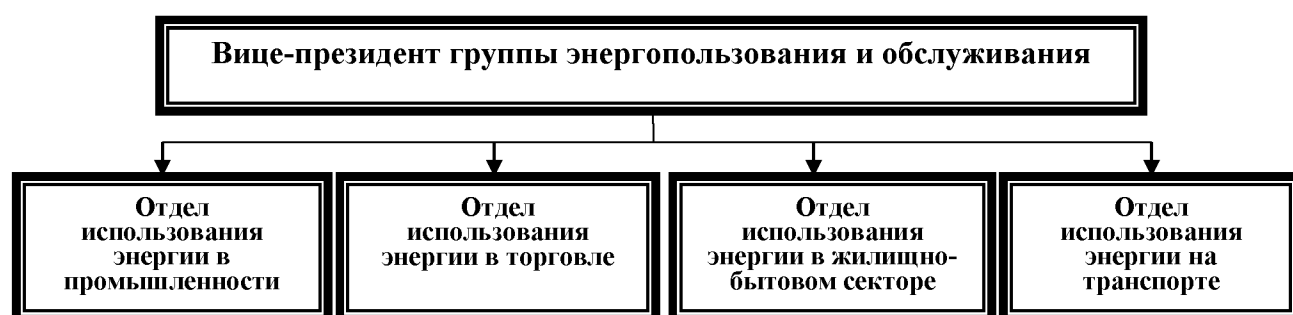


Рисунок 1.2.11 – Схема ОСУ, ориентированной на потребителя

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной структуры организации деятельности по отделениям достаточно отчетливо прослеживается с развитием диверсификации производства. Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации и устанавливаются ее допустимые пределы. Вызвано это тем, что стали отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделений и предприятий в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных управленческих решений. Во многих случаях руководство корпораций теряет возможность контролировать производственно-хозяйственную деятельность отделений, возникают сложные информационные проблемы. Поэтому, высшие руководители многих корпораций, не упраздняя отделения, получившие достаточную самостоятельность, вносят существенные поправки в их организационную структуру, подчиняя их своей власти в значительно большей степени.

С ростом размеров корпораций, расширением номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессе управления возникают конфликты при выборе приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций [34, с. 65].

В ряду преимуществ структур дивизионального типа можно отметить: возможность компании уделять конкретному географическому региону, потребителю или продукту столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания; ориентацию на достижение конечных результатов деятельности организации; облегчение положения высших управляющих звеньев; отделение оперативного управления от стратегического; переход ответственности за уровень прибыли на дивизионы (децентрализация принятия оперативных управленческих решений), большая степень ориентации руководства на проблемы рынка; оптимизация механизмов коммуникаций; развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

В то же время следует подчеркнуть недостатки рассматриваемого типа организационных структур: рост иерархичности (вертикали управления); противопоставление целей отдельных звеньев целям развития компании в целом, расхождения в интересах «верхов» и «низов» в условиях многоуровневой иерархии: в этом случае возникает угроза конфликтов между отделениями; дефицит централизованно распределяемых ключевых ресурсов; низкая степень координация деятельности дивизионов (отделений), разобщение штабных служб, ослабление горизонтальных связей и т. д. [11, с. 49].

В начале 60-х годов для некоторых организаций недостатки бюрократических структур стали превышать их достоинства в силу стремительного изменения внешних условий, повышения сложности

проектов и динамичного развития технологий. Объективно стройность традиционной организационной структуры может замедлять взаимодействие и процедуру выработки решений до такой степени, что организация окончательно теряет способность эффективно реагировать на происходящие перемены. Чтобы предприятия сохраняли такую способность и внедряли новую технологию, были разработаны адаптивные организационные структуры (рис.1.2.12) [33, с. 249].

Еще одно название этих более гибких систем – органические структуры. Оно связано с их возможностью адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы. Органические, или адаптивные структуры – это не просто вариация бюрократии, к каковым относятся структуры дивизионального типа. Органическая структура строится на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократии [33, с. 250].

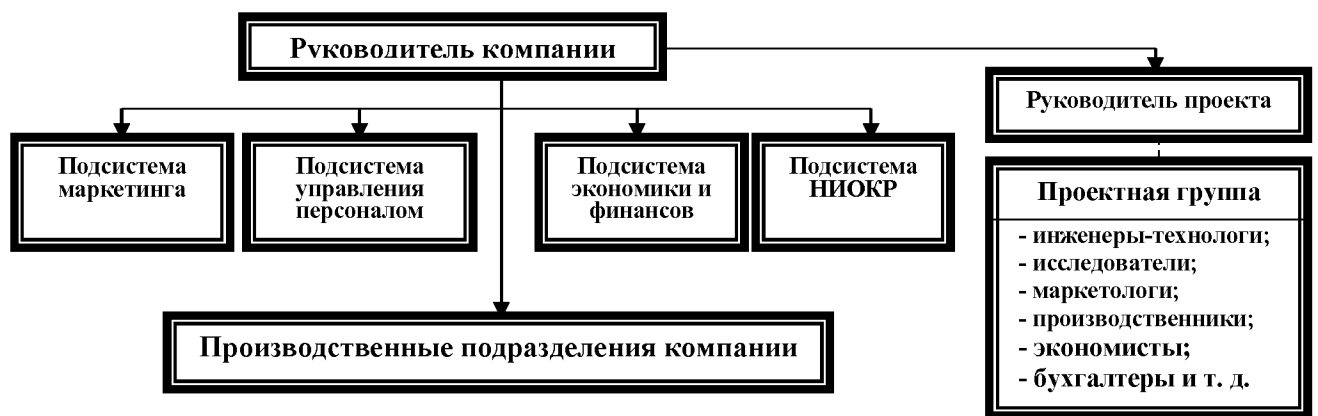


Рисунок 1.2.12 – Схема адаптивной (органической) ОСУ

Бригадная структура является одной из разновидностей органического типа структур (рис. 1.2.13). Ее основу составляет групповая форма организации труда и производства. Как таковые бригады существуют давно, но только в последние годы появилась объективная необходимость для наиболее полного использования их потенциала [41, с. 238].

Перед переходом к бригадным структурам проводится трудоемкая

подготовка. Прежде всего, это формирование бригад по их назначению (задачам), а также определение их состава. Концепция бригадной работы – взаимопомощь, взаимозаменяемость, групповая и личная ответственность, ориентация на запросы потребителей – предопределяет новую роль руководителя, который усиливает свои обучающие и консультационные функции и в большой мере опирается на групповое решение проблемы. Это меняет требования к составу бригады: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене заданий.

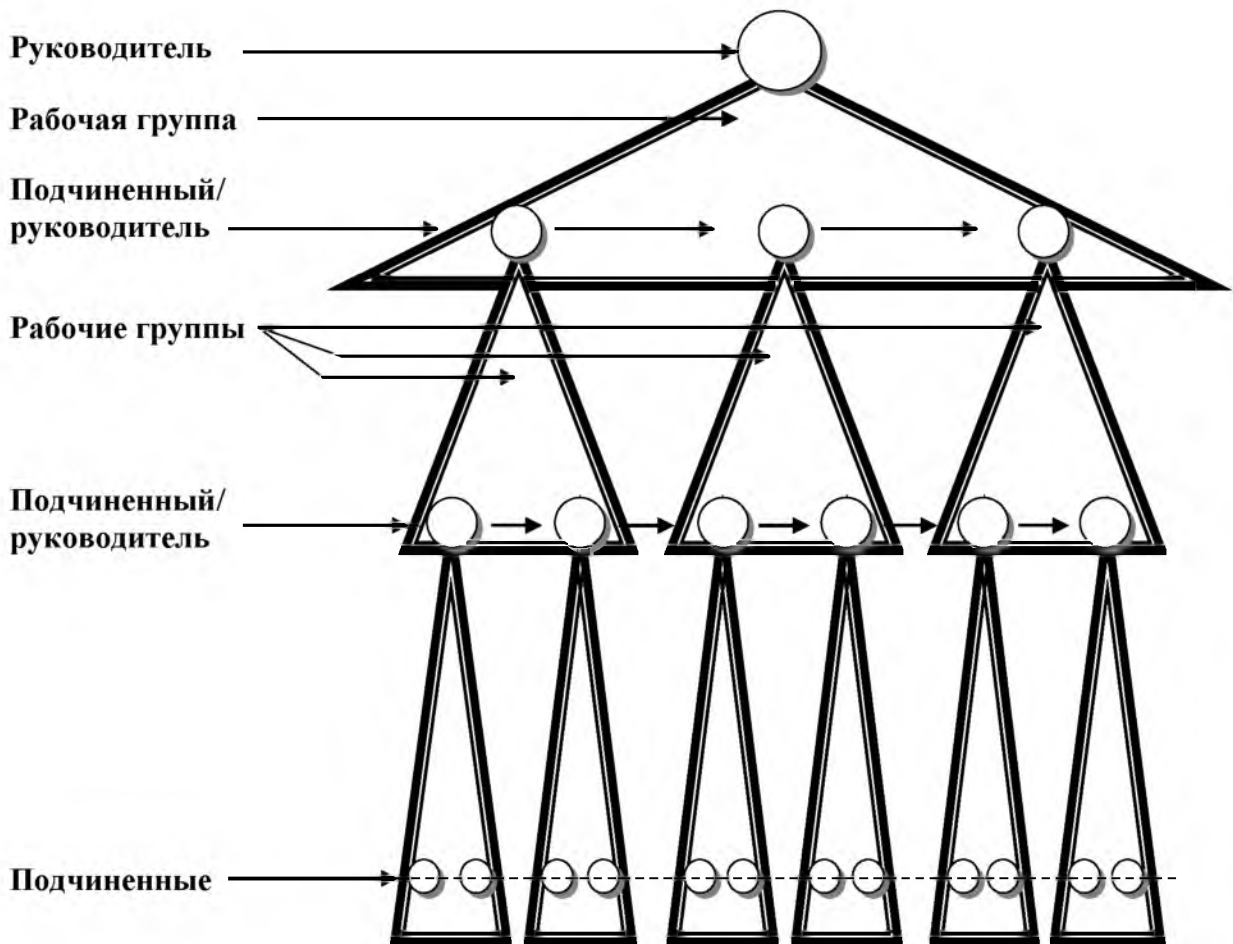


Рисунок 1.2.13 – Схема бригадной ОСУ

Бригада на самом верху пирамиды состоит из 5-6 высших менеджеров, каждый из которых несет ответственность за определенное крупное направление разработок, а вся бригада вместе отвечает за все параметры

проекта в целом.

На втором уровне пирамиды сформировано около 30 бригад с двумя руководителями: один отвечает за решение технических задач, другой – за производство. Они координируют работу более 200 бригад третьего уровня, которые осуществляют разработки и производство частей самолета.

Многофункциональные рабочие группы третьего уровня включают от 5 до 15 специалистов и исполнителей разного профиля. Такая организация работ позволила более эффективно использовать знания и умения работников и заметно сократить время на согласование инженерных решений, да и сами разработки благодаря росту производительности труда в бригадах.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре – это горизонтальная координация между взаимосвязанными рабочими группами. Таким образом, координация и коммуникации между бригадами – необходимое условие эффективности всей структуры.

Следствием группового взаимодействия являются расширение функций труда работников, освоение ими нескольких специальностей и более полное использование их потенциала. Сочетание групповой и персональной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в жестком контроле [41, с. 239].

Проектная структура – это временные органы управления, созданные для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается (рис.1.2.14).

Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной задачи.

Существует несколько типов проектных организаций. В так называемых чистых или сводных проектных структурах временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию по-

стоянной функциональной структуры данной организации. В этом случае руководителю проекта полностью подчинены и все члены группы, и все выделенные для решения этой задачи ресурсы.

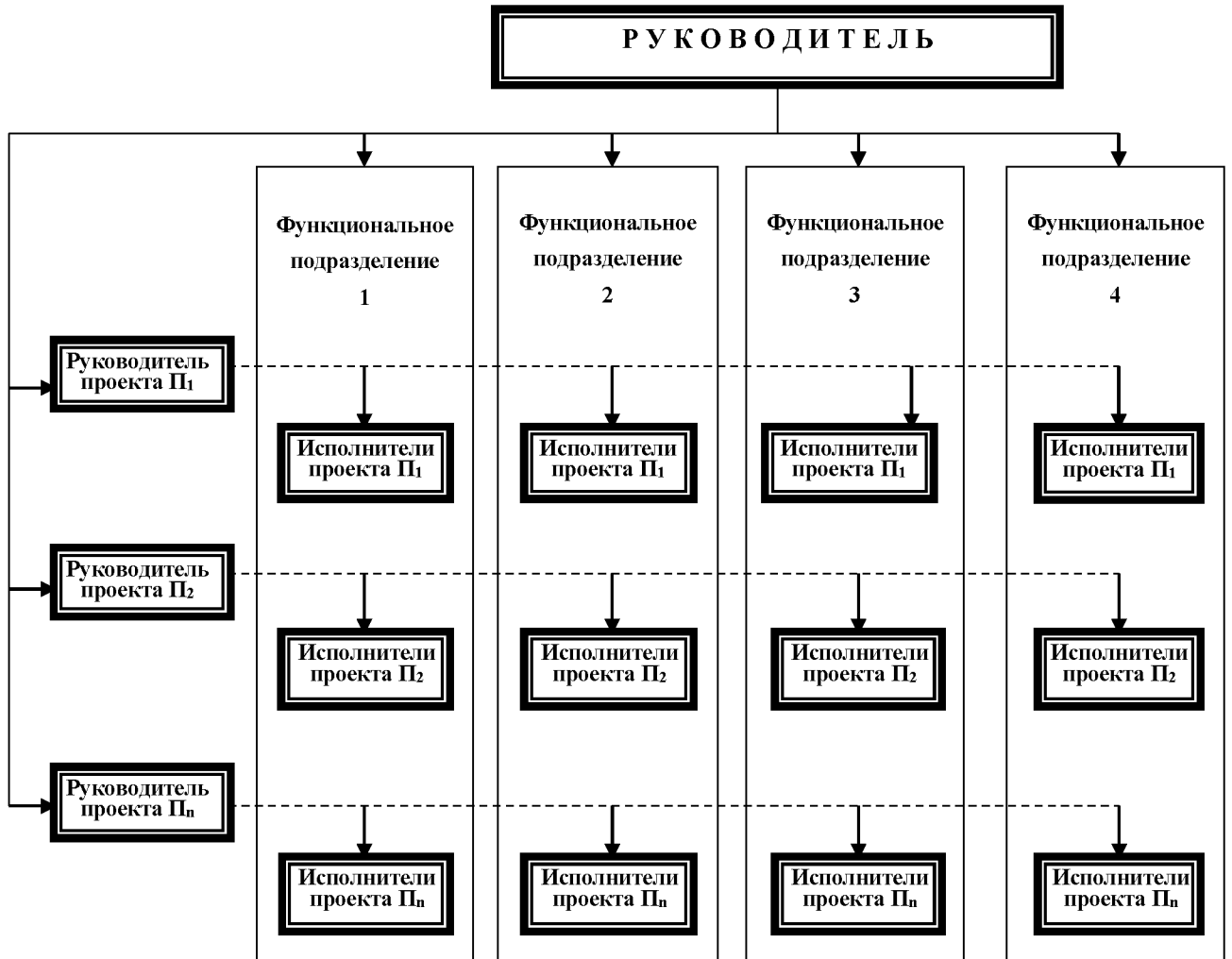


Рисунок 1.2.14 – Схема проектной ОСУ

Чисто проектные структуры используются только для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в организации служб в проектной структуре становятся непозволительными. В таких относительно небольших проектах руководитель в основном является консультантом высшего руководства фирмы. Кто-нибудь из высшего руководства организации координирует реализацию проекта в рамках обычной функциональной структуры.

К преимуществам проектной структуры управления относятся высокая степень гибкости и небольшая численность управленческого персонала в отличие от организаций с иерархическими структурами. К недостаткам – высокие требования к деловым, личным качествам и квалификации руководителя проекта; дробление ресурсов между проектами; сложность взаимодействия проектных групп, если их количество на предприятии велико.

Зависимость между типом структуры и темпом изменения внешней среды показана на рисунке 1.2.15 [33, с. 252].

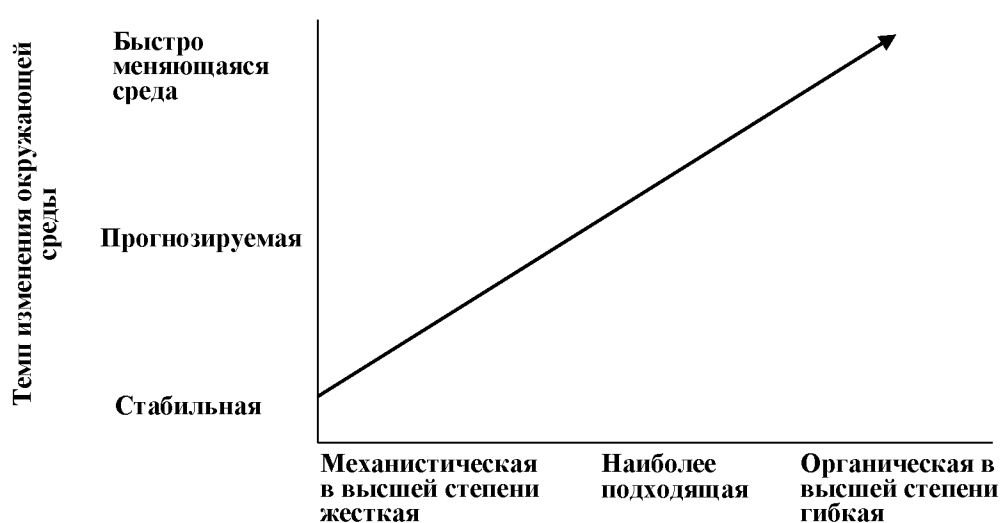


Рисунок 1.2.15 – Зависимость между типом структуры и темпом изменения внешней среды

Матричная структура – наиболее широко известный вариант проектной структуры (рис. 1.2.16).

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту, за его планирование, особенно за составление графика. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа, контролируют ход выполнения задач.

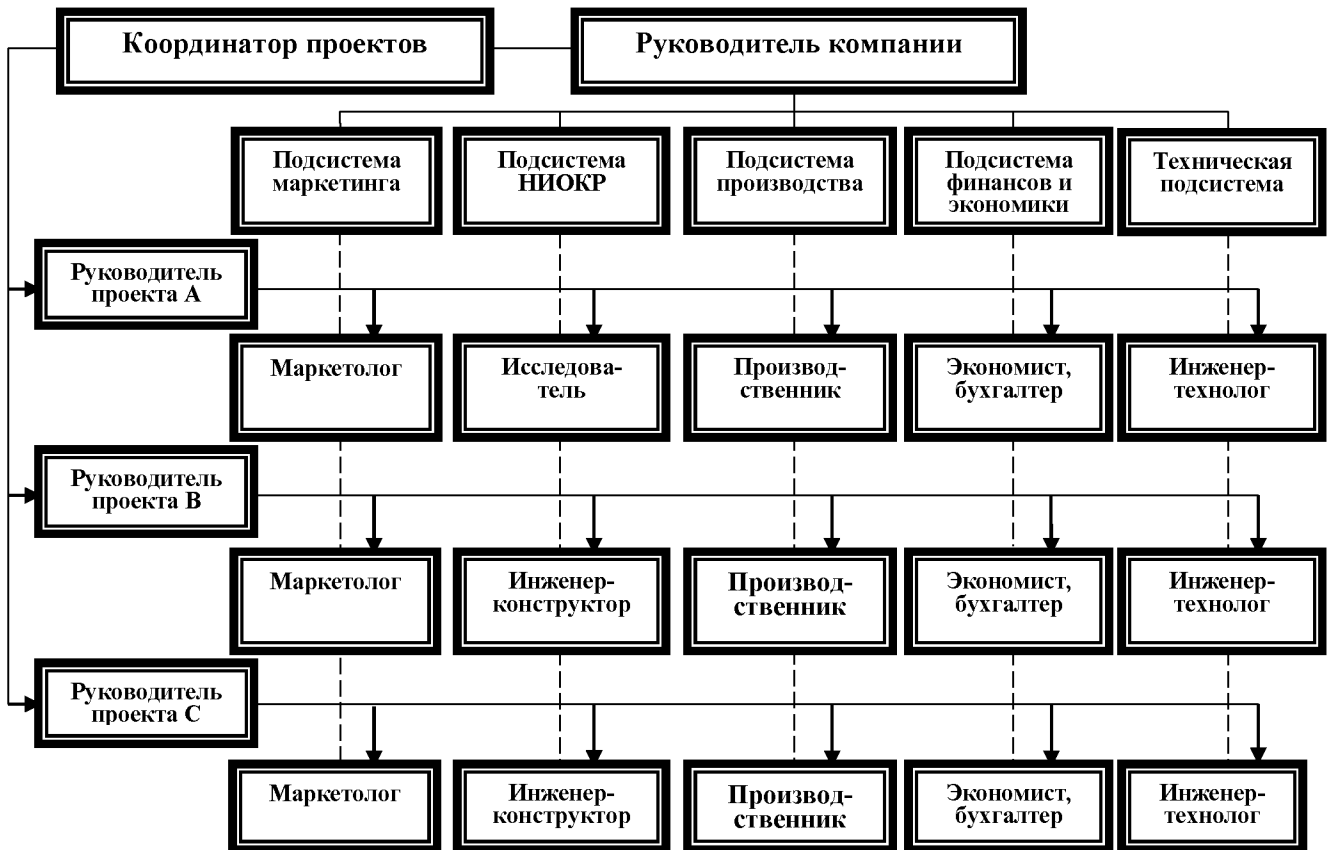


Рисунок 1.2.16 – Схема матричной ОСУ

Основной недостаток матричной структуры – ее сложность. Очень много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Несмотря на все эти возможные сложности, матричная организация стала использоваться во многих отраслях промышленности: химической, банковском деле и страховании, фасованных товаров, электронике и производстве вычислительной техники. Различные варианты матричной организации используются также в больни-

цах, банках, правительственных учреждениях, профессиональных организациях. Матричная структура (если использовать ее эффективно) дает организации возможность получать некоторые преимущества, присущие как функциональным, так и дивизиональным структурам. Матричная организация позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами, а также больше возможностей для координации работ, характерных для дивизиональных структур [33, с. 252].

В матричных структурах по вертикали показано управление структурными подразделениями организации, по горизонтали – управление отдельными программами и проектами (например, при организации исследований и разработок), для выполнения которых на время привлекаются специалисты и ресурсы из различных подразделений организации.

Матричная структура предусматривает больший объем информации и принятых решений, чем в предыдущих организационных системах. Отличительной чертой матричного подхода является формальное наличие у работника одновременно двух руководителей с равными правами [28, с. 226].

В настоящее время наблюдается тенденция к появлению в областях высоких технологий так называемых организаций будущего.

К ним относятся:

- эдхократические организации;
- многомерные;
- партисипативные.

Структура эдхократической организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы (рис. 1.2.17). В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному – к успеху компании. В ней ценности (в первую очередь – качества ее работников) не

ранжируются по уровням. [10, с. 384].

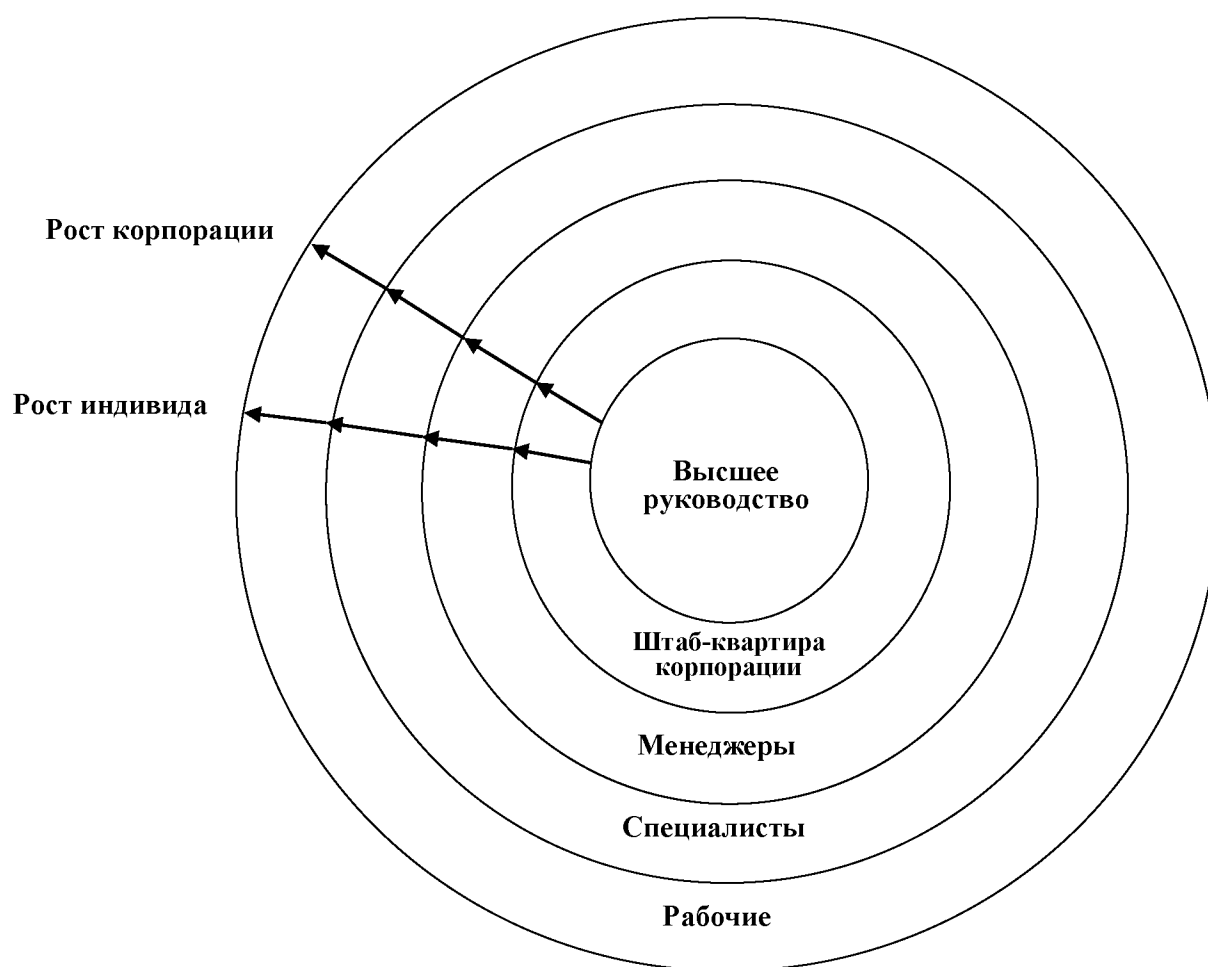


Рисунок 1.2.17 – Схема эдхократической ОСУ

Многомерная структура применима к любому, вплоть до мельчайшего подразделению организации (1.2.18). Чем меньше подразделение или часть организации, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя. В организации, хозяйственные единицы которой относительно независимы, отличаются друг от друга и территориально разбросаны, многомерной делается именно определенная хозяйственная единица, а не организация в целом. Этот тип организации дает возможность даже небольшому подразделению быть настолько автономным, насколько вообще это возможно в структуре более крупной организации. Таким образом, многомерная модель создает с максимально возможной степенью приближенности сво-

бодный рынок внутри организации, который не исключает возможностей для синергии и экономии на масштабе деятельности [10, с. 387].

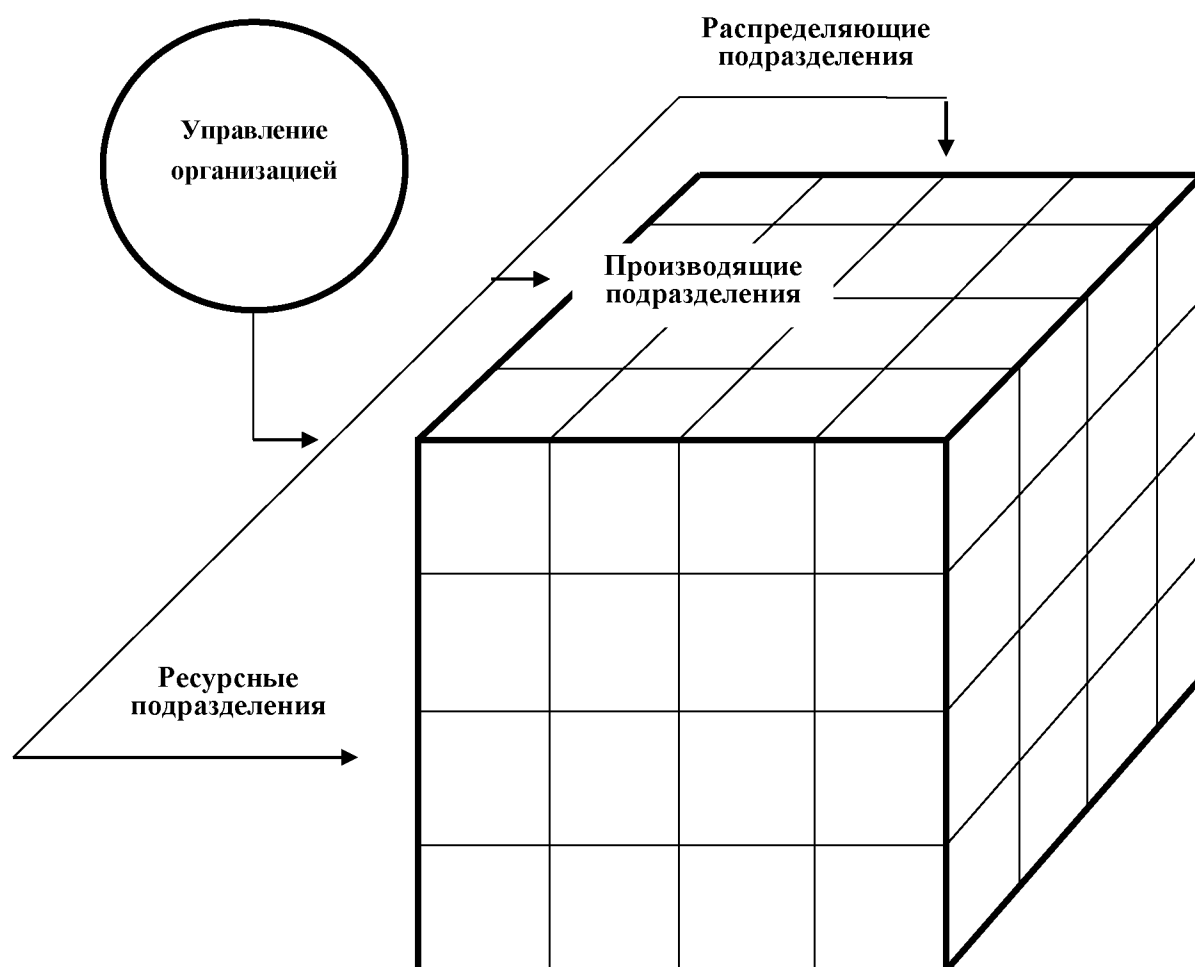


Рисунок 1.2.18 – Схема многомерной ОСУ

Многомерная организация имеет множество преимуществ, однако даже с ее помощью бывает трудно создать такую структуру, которая бы адекватно мотивировала деятельность сотрудников и одинаково устраивала всех членов организации. По мнению специалистов, данная проблема может быть успешно решена, при условии участия работников в принятии решений, касающихся их деятельности.

В партисипативных организациях, напротив, посредством органов самоуправления происходит некомпетентное вмешательство в деятельность работников или частей организации (рис. 1.2.19).

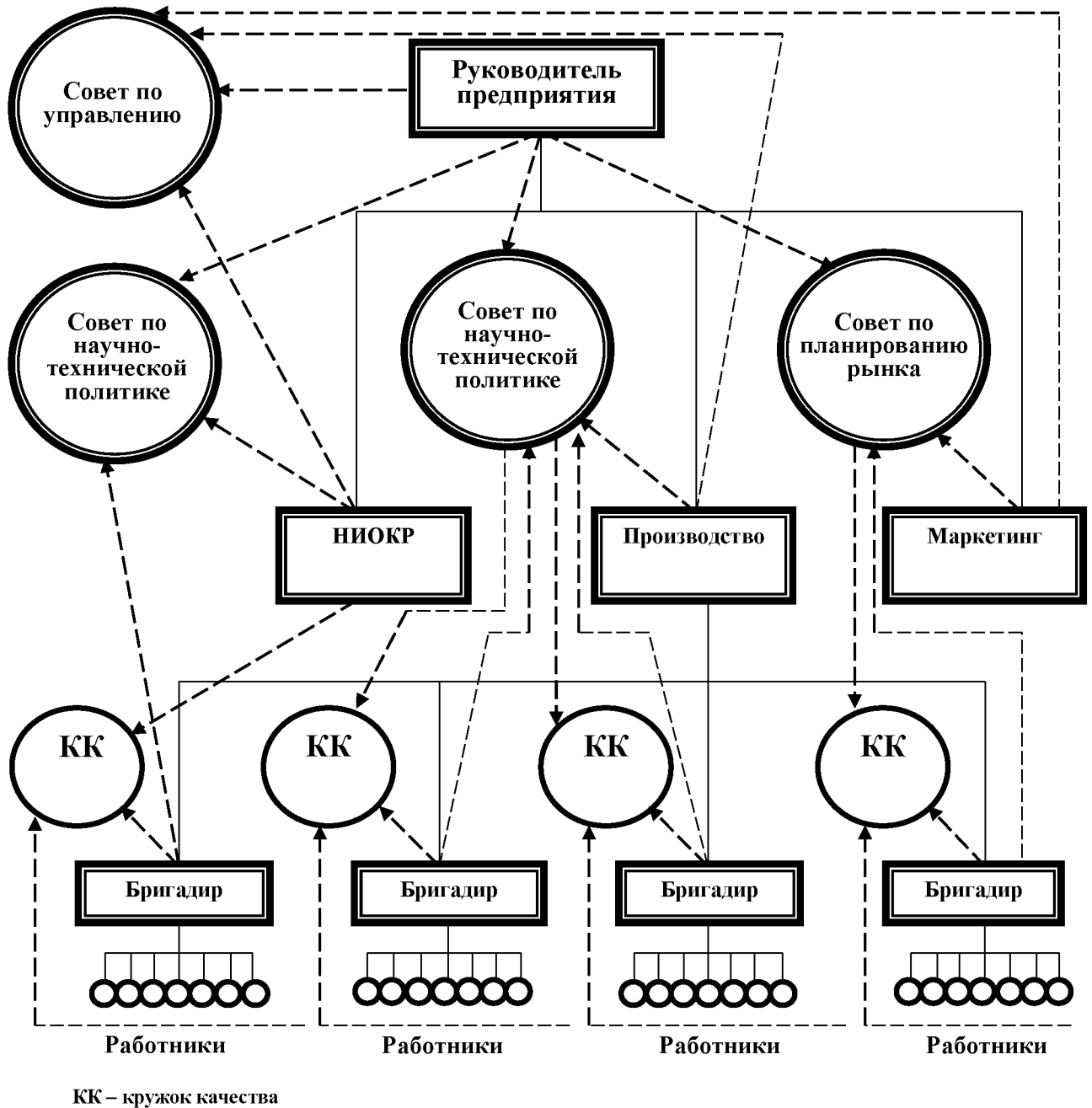


Рисунок 1.2.19 – Схема партисипативной ОСУ

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает:

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем [10, с. 388].

Описанные условия придают структуре организации демократический характер: каждое лицо в организации, которое имеет власть над другими, подотчетно их совместному контролю. Это предотвращает произвол по отношению к любому члену организации со стороны любого вышестоящего лица.

Партисипативные отношения имеют и другие важные преимущества. При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассмотрение большего количества альтернатив привносит больше опыта в обсуждения, богаче становится оценка внешней среды. Развивается система коммуникаций в организации, создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность [10, с. 390].

Однако при неправильном проектировании партисипативные организации сталкиваются с рядом проблем. Коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества, а у «контролеров» – «коллективный эгоизм», имеющий разрушительные последствия для предприятий. [10, с. 192].

Одной из разработок, развивающих идею гибких органических структур управления, является их построение в форме перевернутой пирамиды (рис. 1.2.20). В ней на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, а руководство организации представлено снизу.

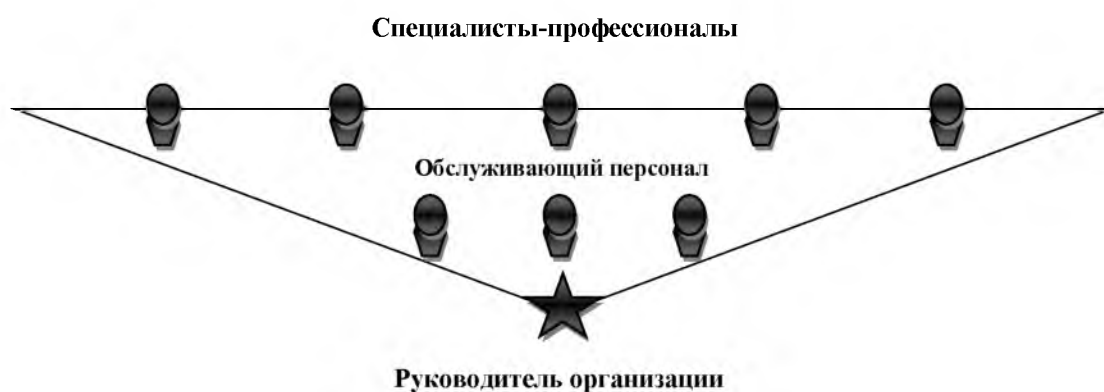


Рисунок 1.2.20 – Перевернутая пирамида ОСУ

Такие структуры могут быть полезны там, где профессионалы имеют возможность использовать опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно работать непосредственно с клиентами. Прежде всего, это организации здравоохранения и образовательные учреждения. Работники среднего звена выполняют функции по обслуживанию специалистов: ведут документацию, заключают контракты с организациями, предоставляющими оборудование и помещения, управляют финансовой стороной деятельности. Управленцы среднего звена в данной структуре могут иметь различную функциональную специализацию (по маркетингу, финансам, снабжению, логистике и т. п.), но их объединяет обязательство обслуживать потребности профессионалов [41, с. 242].

На основании результатов проведенных исследований нами была составлена сравнительная характеристика организационных структур иерархического и органического типов, которая приводится в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1 – Сравнительная характеристика организационных структур иерархического и органического типов

Параметры сравнения	Бюрократический (иерархический) тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Смена лидерства в зависимости от характера решаемых проблем (гетерархия)
Тип руководства	Моноцентрический	Полицентрический
Формализация отношений	Четко определенная система прав и обязанностей	Формирующаяся в соответствии с менталитетом коллектива система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций на ряд процедур	Процессный подход к выполнению поставленных задач и решению проблем
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Самоорганизация, возможность проявления инициативы
Характер взаимоотношений в коллективе	Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность саморазвития и самовыражения

Проблема формирования стратегически эффективной структуры с учетом воздействия на предприятие факторов внешней и внутренней среды управления на сегодняшний день недостаточно освещена в научной литературе. Разработка эффективной организационной структуры управления является основополагающим этапом в осуществлении адаптации предприятия к внешним условиям. Многие известные современные субъекты хозяйствования, в особенности, крупные и сверхкрупные, создавались в XX веке, и их организационные структуры сформированы в соответствии с принципами управления, характерными для этого периода. Типичной является бюрократическая структура, которая в современных условиях обнаруживает ряд серьезных недостатков: чрезмерная стандартизованность правил, процедур и норм, и, как следствие, возможность утраты организацией внутренней и внешней гибкости поведения, возникновение проблем в ходе координации деятельности отдельных подразделений и обмена информацией; отсутствие способности быстро и с инновационным подходом реагировать на окружающие условия, что оказывает существенное негативное влияние на эффективное функционирование организации.

Для организационной структуры органического типа, в свою очередь, характерно децентрализованное управление, отсутствие бюрократизации и формализации отношений и процессов, сокращение числа иерархических уровней, высокий уровень горизонтальной интеграции, ориентация взаимоотношений между персоналом на кооперацию, взаимную информированность и самодисциплину. Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится в начальной стадии развития, и в «чистом» виде организации используют его нечасто. Однако элементы данного подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение в компаниях, стремящихся приспособиться к динамично меняющейся окружающей среде. Чем быстрее следует реакция субъекта хозяйствования на внешние изменения и происходит подготовка и реализация ответных действий,

тем быстрее организация выйдет из зоны нестабильности и будет продолжать конкурентоспособно функционировать в новых условиях.

Таким образом, нами были рассмотрены основные типы и виды организационных структур управления, их особенности, достоинства и недостатки, спроектированы схемы существующих организационных структур, которые были представлены графически. На основе проведенных исследований была сформирована сравнительная характеристика основных типов организационных структур – бюрократических (иерархических) и органических, которая наглядно демонстрирует их преимущества относительно друг друга и слабые стороны.

1.3 Процессы формирования организационных структур и их совершенствование (проектирование)

Построение организационной структуры предприятия – это важная составляющая управления в целом, ключевой задачей которой является обеспечение необходимых условий для выполнения системы планов и задач организации и, как следствие, достижение ее целей. Кроме того, это необходимая мера для адаптации хозяйствующих субъектов к рыночному типу экономики. При условии многосторонности понятия «организационная структура», необходимо применять сочетание принципов формирования структур и научных методов, что предусматривает большой объем экспертно-аналитических операций, изучение зарубежного и отечественного опыта, тесное взаимодействие разработчиков и лиц, намеренных практически внедрять и использовать организационный механизм.

По мнению Данкана, структура организации выполняет две основные функции: обеспечивает обмен информацией внутри организации для снижения уровня неопределенности (организационная структура должна быть достаточно гибкой для того, чтобы не препятствовать получению менеджментом необходимой информации); обеспечивает эффективную

координацию и интеграцию [37, с. 267].

Требования к организационной структуре предприятия приведены на рисунке 1.3.1.

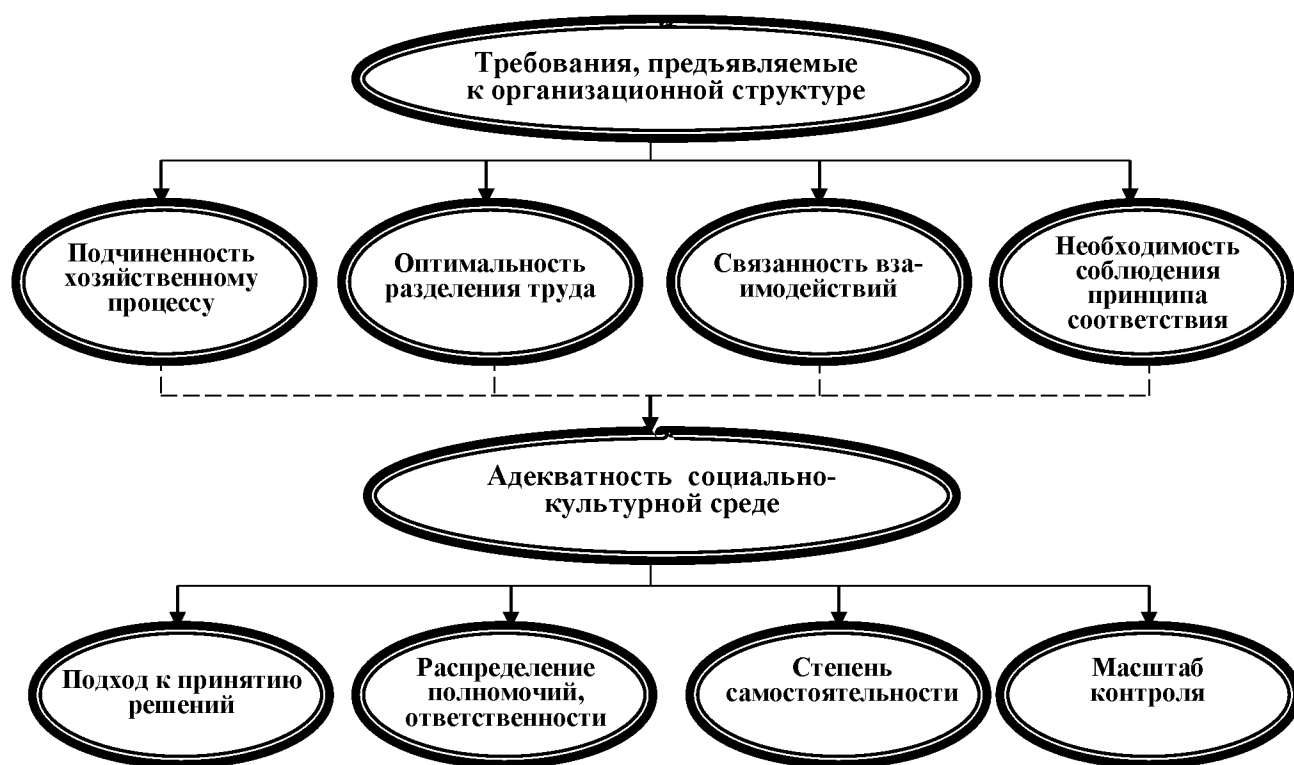


Рисунок 1.3.1 – Требования, предъявляемые к ОСУ

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

- формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более детальное проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы.

Особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей.

Третья стадия – регламентация организационной структуры – предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности [34, с. 181].

Несмотря на то что деление организационной структуры на элементы в известном смысле является условным, все же можно определить уникальное влияние каждого из них на структуру и функционирование организации в целом. Это влияние необязательно приводит к немедленным и заметным результатам, но тем не менее сказывается на процессах функционирования и развития организации со временем (1.3.2) [36, с. 276].

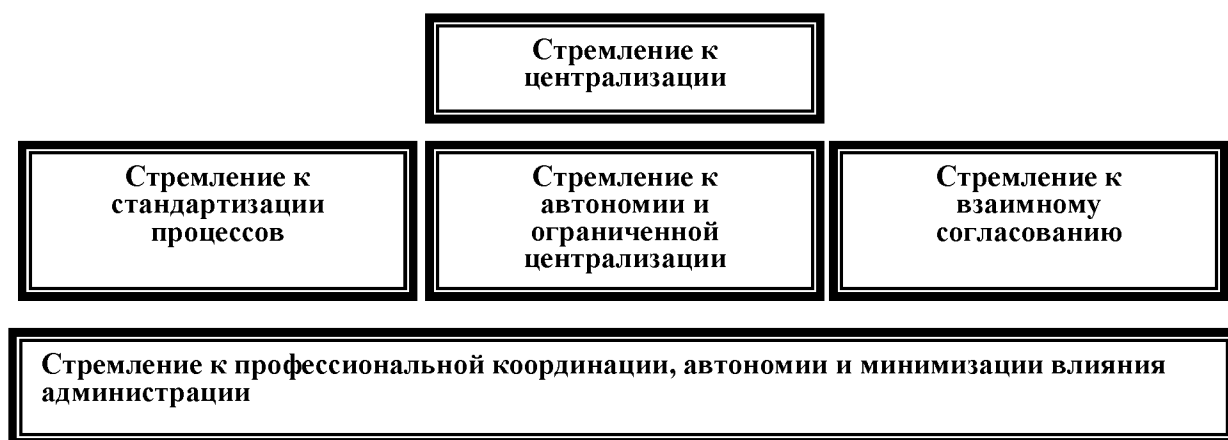


Рисунок 1.3.2 – Влияние элементов организации

Возраст организации, текущие и стратегические цели ее деятельности, а также условия внешней среды обуславливают выбор конкретного типа ее организационной структуры (организационной конфигурации). При этом каждый тип структуры характеризуется доминированием того или иного координационного механизма, а также преобладающим влиянием того или иного элемента [36, с. 277].

Крайне важной деталью является сопряжение структуры управления организацией с фазами ее жизненного цикла. Так, на стадии зарождения управление нередко осуществляет сам предприниматель. На стадии роста происходит функциональное разделение труда управляющих работников. На стадии зрелости в структуре управления, как правило, появляются предпосылки к децентрализации. На стадии спада, чаще всего, принимаются меры по совершенствованию управленческой структуры соответственно с изменениями темпов производства. После чего происходит либо реорганизация структуры управления, либо ее разрушение. Это – стадия прекращения существования субъекта хозяйствования [34, с. 181].

Важный фактор формирования организационных структур управления – уровень информационной обеспеченности и развитости на предприятии информационных технологий. Введение в эксплуатацию большого числа персональных компьютеров, расширенное использование локальных сетей, т. е. децентрализация «электронного интеллекта» – это благоприятная тенденция, результатом которой является сокращение или полная ликвидация объема работ на среднем и низовом уровне.

Общие законы и принципы организации, принципы управления, опыт построения и функционирования различных типов организаций позволяют сформировать принципы построения организационных структур:

- объективная и детальная разработка целей и стратегии организации;
- учет относительного значения управленческих функций;
- специализация;

- координация (кооперация);
- организационный контроль;
- снижение управленческих расходов.

Формирование управленческих должностей и единиц неразрывно связано с определенными расходами. Чтобы они не носили характер неоправданных, процесс формирования организационной структуры управления не должен быть связан с чьими-то амбициями, политической борьбой и прочими дестабилизирующими факторами [28, с. 184].

Применение вышеперечисленных принципов должно основываться на специфических особенностях конкретной организации, с целью достижения наиболее эффективной работы ее управленческой структуры.

Набор работ и моделей еще не представляет собой организацию. Чтобы добиться перехода от проектирования деятельности людей и работ к созданию или проектированию организации, необходимо определенным образом соединить виды деятельности и человеческие ресурсы между собой. Это призвано обеспечить взаимодействие между работой и людьми, ее выполняющими. Данное взаимодействие имеет статическое проявление – для структуры организации, и динамическое – для организационных процессов, делающих ее «живым организмом».

Организационное проектирование – это комплекс работ по созданию предприятия (организации), формированию структуры менеджмента, обеспечению его деятельности всем необходимым. Целью организационного проектирования является обеспечение высокого уровня организованности деятельности предприятия [31, с. 7].

При проектировании систем управления с учетом изменяющихся условий хозяйственной деятельности принято использовать методы, основанные на ситуационной или эволюционной теории менеджмента. Однако в современных условиях указанные методы проектирования все чаще оказываются неэффективными [5, с. 8].

Последовательность решения задач организационного проектирования, вытекающих из общей теории систем, представлена графически (рис. 1.3.3).

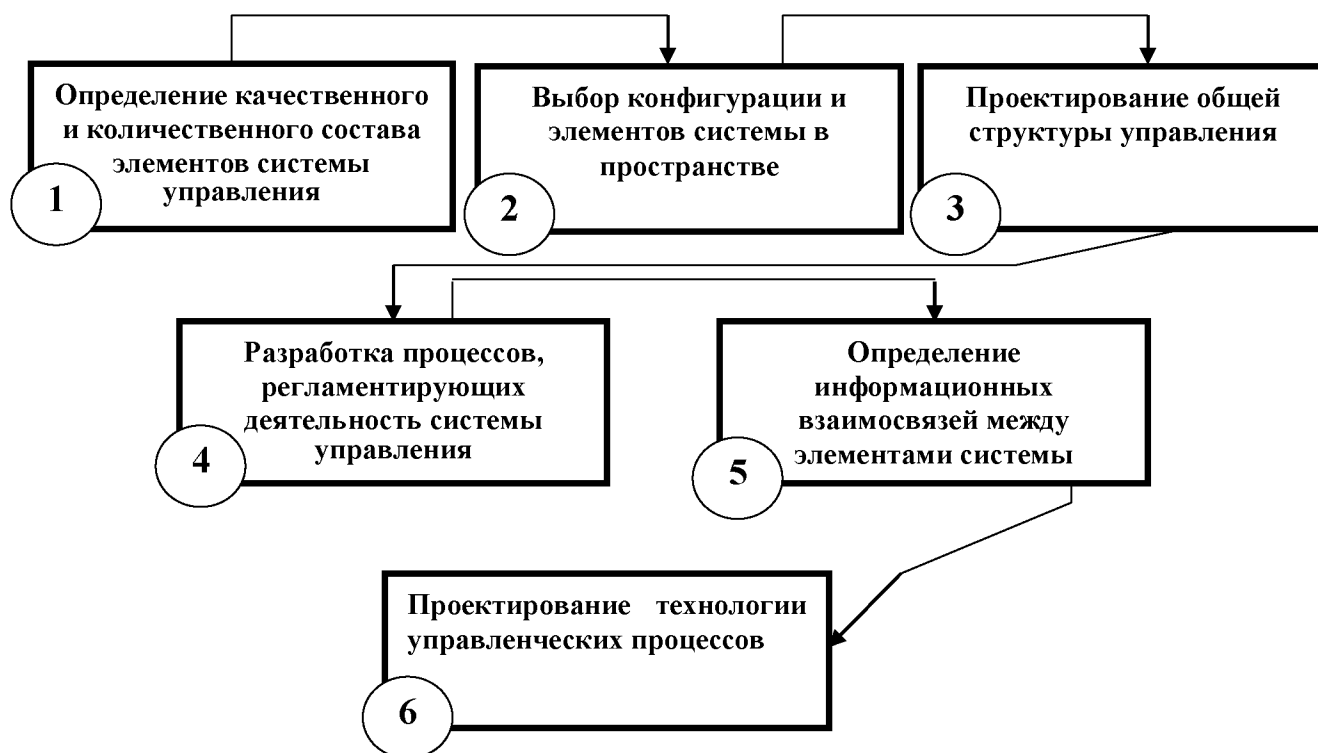


Рисунок 1.3.3 – Последовательность решения задач организационного проектирования системы управления

Процесс организационного проектирования заключается в последовательном стремлении к модели рациональной, эффективной структуры управления. Методы проектирования в данном случае играют вспомогательную роль в рассмотрении наиболее эффективных вариантов организационных решений, их оценке и практической реализации.

Все модели проектирования организационных структур управления в зависимости от заложенных в них сочетаний используемых методов можно условно объединить в 4 группы:

1. Нормативно-функциональный подход, или метод аналогий основан на обобщении опыта управления передовыми ПХС (производственно-хозяйственными системами), применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в сходных условиях (цели, ха-

рактической деятельности (характер продукции, тип технологии и т. п.). В настоящее время значение данного подхода снижается.

2. Функционально-технологический подход к построению организационных структур основан на рационализации потоков информации и технологии ее обработки. Для определения характеристик организационной структуры предлагается установить корреляционные зависимости этих характеристик от внутренних и внешних факторов и рационализировать функции по вертикали и горизонтали. Возможности использования данного метода ограничены.

3. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, иных отображений распределения полномочий и ответственности в субъекте управления, что является базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

В ходе рассмотрения теоретических, методологических, нормативных аспектов проектирования организационных структур управления нами была составлена блок-схема последовательности организационного проектирования, которая представлена графически в приложении А.

Большинство успешно функционирующих организаций непрерывно осуществляет совершенствование своих управленческих структур. Тенденцией формирования организационных структур на сегодняшний день является сокращение числа управленческих уровней: от 8-12 к 4-5. Иными словами, происходит уменьшение числа промежуточных звеньев между центральными управляющими, менеджерами и сотрудниками.

Таким образом, нами были изучены теоретические, методологические, нормативные аспекты формирования и проектирования организационных структур управления, а также связанные с данными процессами проблемы и задачи, которые они призваны решить. Основываясь на результатах проведенного исследования, мы разработали блок-схему, отображающую этапы проектирования организационных структур.

Глава 2 Комплексный анализ деятельности ЗАО «Артель»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Артель»

Закрытое акционерное общество «Артель» было создано в 2002 г. в соответствии с законодательством, действующим на территории Российской Федерации. Юридический адрес Общества: Курская область, г. Обоянь, ул. Ленина, д. 94.

Единственным акционером (учредителем) Общества является Смирнова Ольга Михайловна, генеральный директор – Антипов Виктор Валерьевич.

Общество является юридическим лицом, созданным без ограничения срока, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет и организует свою деятельность на основании Устава (приложение Б) и действующего законодательства.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Основным видом деятельности Общества является производство, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции.

ЗАО «Артель» – крупное семеноводческое предприятие, расположенное на территории Обоянского и Пристенского районов Курской области. Площадь земельных угодий около 20000 га.

Основными направлениями деятельности являются:

- производство высококачественных семян зерновых и масличных культур;
- производство товарного зерна;
- мясо-молочное животноводство;
- оказание комплекса элеваторных услуг.

ЗАО «Артель» имеет богатый опыт производства пивоваренного ячменя и озимой пшеницы, работает с российскими и зарубежными

селекционерами. Ежегодно на базе Обоянского Госсортучастка, проводятся испытания новых сортов сельскохозяйственных культур для дальнейшего применения в производстве, а также производится завоз семян высоких репродукций для сохранения сортовой чистоты.

Семенной завод, на котором смонтировано зерноочистительное оборудование фирмы «Petkus», позволяет добиваться высокого качества семян.

Наличие собственных складских помещений позволяет оказывать услуги по хранению 130000 тонн зерна одновременно. Имеется собственный железнодорожный подъездной путь, возможность железнодорожных и автомобильных отгрузок.

В текущем году завершится строительство собственного элеватора. Это позволит оперативно и качественно оказывать комплекс услуг по очистке, доработке, хранению и отгрузке зерна до 2000 тонн в сутки.

Конкретно о результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия можно судить, рассмотрев ряд показателей, характеризующих размеры производства, обеспеченность производственными ресурсами, уровень производства и реализации продукции, размер и структуру денежной выручки, и другие на основе использования данных годовой бухгалтерской отчетности (приложение В).

На основе анализа показателей таблицы 2.1.1 дадим оценку размера производства предприятия, а также характеристику основных тенденций в динамике показателей за последние 3 года.

Таблица 2.1.1 – Размеры производства и производственных ресурсов ЗАО «Артель»

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к	
				2013г.	2014г.
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	732315	723721	788186	107,6	108,9

Продолжение таблицы 2.1.1

1	2	3	4	5	6
Среднегодовая стоимость, тыс.руб. :					
- основных фондов;	391806	514900	616943	157,5	119,8
- оборотных средств;	497990	563453	722202	145,0	128,2
Среднегодовая численность работников, чел.	209	237	253	121,1	106,7
Энергетические мощности, л.с.	10776	13341	14119	131,0	105,8
Площадь сельхозугодий, га	15594	18822	19283	123,7	102,4
в том числе пашни, га	15507	18697	19158	123,5	102,5

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что ЗАО «Артель» крупное, динамично развивающееся сельскохозяйственное предприятие. За три последних года наблюдается значительный рост всех показателей, приведенных в таблице.

Самыми высокими темпами растет стоимость основных фондов и оборотных средств, прирост составил соответственно 57,5% и 45%.

Хозяйство значительно расширило свои границы, площадь сельхозугодий увеличилась почти на одну четверть за счет дополнительной покупки земельных паев и составила 19283 га.

Среднегодовая численность работников увеличилась на 44 человека или 21,1%.

В результате выручка от реализации продукции за анализируемый период выросла на 7,6%.

Целью деятельности любого предприятия является получение прибыли. Поскольку прибыль напрямую зависит от получаемой выручки, то для дальнейшей характеристики хозяйства необходимо рассмотреть структуру денежной выручки, на основе которой будет возможно определить специализацию предприятия.

Проведем анализ состава и структуры денежной выручки ЗАО «Артель» на основании данных, представленных в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Состав и структура денежной выручки ЗАО «Артель»

Виды отраслей/продукции	Годы						2015г. в % к 2013г.
	2013 г.		2014 г.		2015 г.		
	тыс. р.	%	тыс. р.	%	тыс. р.	%	
Зерновые и зернобобовые культуры, всего	502367	68,60	478271	66,08	539951	68,51	107,5
Соя	11720	1,60	9990	1,38	315	0,04	2,7
Подсолнечник	93553	12,77	70100	9,69	104876	13,30	112,1
Прочая продукция растениеводства	17511	2,39	32843	4,54	15087	1,91	86,2
Итого продукции растениеводства	625151	85,36	591204	81,69	660229	83,76	105,6
Молоко цельное	15955	2,18	20469	2,83	23452	2,98	147,0
Скот и птица в живой массе	2990	0,41	8442	1,17	13533	1,72	в 4,5 раза
Итого продукции животноводства	18945	2,59	28911	4,00	36985	4,70	195,2
Прочая продукция, работы и услуги	88219	12,05	103606	14,31	90972	11,54	103,1
Всего:	732315	100,0	723721	100,0	788186	100,0	107,6

Рассчитанные в таблице показатели свидетельствуют о том, что основным видом деятельности ЗАО «Артель» является производство и реализация продукции растениеводства, а именно зерновых и зернобобовых культур. В течение трех последних лет больших колебаний по годам в структуре товарной продукции не наблюдается. Продукция растениеводства занимает в ней более 80%, а зерно около 70%. Степень специализации высокая.

Удельный вес выручки от реализации молока и мяса незначительный, в 2015 г. он составил 4,7%. Животноводческая отрасль имеет второстепенное значение, в хозяйстве только одна молочно-товарная ферма и ферма по доращиванию и откорму молодняка крупного рогатого скота.

Особо значимое место (более 10%) в структуре занимает выручка от реализации прочей продукции, работ и услуг. Диверсификация деятельности

предприятия позволяет получать дополнительный доход от оказываемых работ и услуг.

Важным фактором, оказывающим влияние на эффективность сельскохозяйственного производства, является обеспеченность хозяйства трудовыми ресурсами. Показатели, характеризующие трудовые ресурсы ЗАО «Артель», представлены в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Состав и структура трудовых ресурсов ЗАО «Артель»

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Среднегодовая численность работников	209	237	253	121,1
Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве:	101	112	116	114,9
• рабочие постоянные:	52	55	58	111,5
- трактористы-машинисты;	34	41	42	123,5
- скотники;	7	7	9	128,5
- работники овцеводства;	2	-	-	х
- операторы машинного доения, дояры;	9	5	7	77,8
• рабочие сезонные и временные:	13	13	11	84,6
• служащие:	36	44	47	130,6
- руководители;	11	12	12	109,1
- специалисты;	25	32	35	140,0
Работники, занятые прочими видами деятельности	108	125	137	126,8

Поскольку ЗАО «Артель» не обычное сельскохозяйственное предприятие, а крупный агропромышленный комплекс, количество непосредственно занятых производством сельхозпродукции меньше, чем занятых другими видами деятельности. Так, в 2015 г. среднесписочная численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве составило 116 человек, а занятых прочими видами деятельности – 137 человек, причем последняя категория растет более быстрыми темпами.

Предприятие не испытывает недостатка в рабочей силе, растет численность рабочих массовых профессий и служащих, в основном квалифицированных специалистов. Их численность увеличилась за анализируемый период на 10 человек (40%).

Исключение составляют работники животноводства. Численность операторов машинного доения уменьшилась в связи с увеличением нормы нагрузки на человека в результате проведенной реконструкции. На ферме установлена автоматизированная линия кормления животных, современные доильные аппараты, оборудование для заготовки кормов. Овцеферма закрыта.

Общая среднегодовая численность работников в 2015 г. оставила 253 человека, что на 44 человека больше, чем в 2013 г. Следует отметить, что для такого крупного предприятия это численность небольшая. Это говорит о том, что основные трудоемкие производственные процессы механизированы и автоматизированы

Показатели, характеризующие основные фонды ЗАО «Артель», представлены в таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4 – Состав и структура основных фондов ЗАО «Артель» на конец 2013-2015 гг.

Наименования основных средств	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015 г. в % к 2013 г.
	тыс. р.	в % к итогу	тыс. р.	в % к итогу	тыс. р.	в % к итогу	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания, сооружения и передаточные устройства	64213	14,2	81658	14,2	104076	15,8	162,1
Машины и оборудование	136614	30,2	180898	31,3	180404	27,5	132,5
Транспортные средства	153191	33,8	206130	35,7	267122	40,7	174,4

Продолжение таблицы 2.1.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Рабочий и продуктивный скот	6278	1,4	5458	0,9	7876	1,2	125,5
Другие виды основных фондов	92375	20,4	102986	17,9	97277	14,8	105,3
Итого:	452671	100,0	577130	100,0	656755	100,0	145,1

Проведенный горизонтальный анализ стоимости основных фондов показывает, что за три последних года она выросла значительно, на 45,1%. При этом наблюдается рост по всем группам основных средств. Наиболее значительно (на 62,1%) выросла первая группа (здания и сооружения). Это пассивные основные фонды. Стоимость активных частей (машины, оборудование и транспортные средства) увеличилась на 54,4%.

Вертикальный анализ позволяет сделать вывод, что по годам в структуре основных фондов не происходит значительных изменений, есть небольшие отклонения. В 2015 г. доля активных основных средств выросла и составила 68,2%. Это положительная тенденция.

Важным показателем, характеризующим экономическое состояние хозяйства, является экономическая эффективность использования основных производственных фондов. Данные показатели представлены в таблице 2.1.5.

Таблица 2.1.5 – Экономическая эффективность использования основных производственных фондов

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к	
				2013 г.	2014 г.
1	2	3	4	5	6
Получено в расчете на 1 тыс. р. основных производственных фондов, р.:					
- выручки от реализации;	1869	1405	1277	68,3	90,9
- прибыли (+), убытка (-) от продаж;	637	501	486	76,3	97,0

Продолжение таблицы 2.1.5

1	2	3	4	5	6
Приходится основных производственных фондов на 1 тыс. р. выручки от реализации, р. (фондоемкость)	300	269	360	120,0	133,8

Рассчитанные в таблице показатели использования основных фондов говорят о том, что эффективность их использования снижается. Так, в 2015 г. получено 1277 рублей выручки и 486 рублей прибыли в расчете на 1000 рублей основных фондов. Это меньше, чем в 2013 г. соответственно на 592 рубля и 151 рубль. Фондоемкость продукции, как взаимобратный показатель в такой ситуации, растет.

Снижение фондоотдачи обусловлено большими расходами на модернизацию производства, значительными вложениями в пассивную часть основных фондов. Известно, что функциональная полезность основных средств сохраняется в течение целого ряда лет, поэтому доходы от их использования и затраты на их приобретение разделяются во времени.

На уровень производства продукции значительное влияние оказывает так же эффективность использования трудовых ресурсов (таблица 2.1.6).

Таблица 2.1.6 – Экономическая эффективность использования трудовых ресурсов

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Произведено в расчете на 1 среднегодового работника, тыс. р.:				
- выручки от реализации;	3503,6	3053,7	3115,4	88,9
- прибыли от продаж	1194,1	1087,7	1185,2	99,3

Основные показатели использования трудовых ресурсов, приведенные в таблице, колеблются по годам. В 2015 г. получено выручки и прибыли

от продаж в расчете на одного среднегодового работника чуть меньше чем в базисном году, но больше, чем в предыдущем.

Это происходит потому, что значительный рост численности работников, происшедший в два последних года, не сопровождается такими же темпами роста производства и реализации продукции. В большей мере растет численность работников незанятых в сельскохозяйственном производстве, это работники промышленных и подсобных производств (семенной завод, элеватор, мельница), работники, занятые в строительстве хозяйственным способом.

Необходимо также провести анализ финансового состояния предприятия. Это позволит оценить имущественное состояние предприятия, степень предпринимательского риска, то есть возможность погашения обязательств перед третьими лицами, достаточность капитала для осуществления текущей деятельности, потребность в дополнительных источниках финансирования и рациональность использования заемных средств.

Одним из основных аспектов оценки финансового состояния предприятия выступает оценка источников формирования имущества.

Таблица 2.1.7 – Состав и структура источников формирования имущества ЗАО «Артель»

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
1	2	3	4	5
Источники формирования имущества всего, тыс.р.	896908	1191429	1412747	157,5
Собственный капитал, тыс. р.	419939	527163	704662	167,8
в % к итогу источников	46,82	44,25	49,88	х
из них:				
• уставный капитал;	10	10	10	100,0
• в % к собственному капиталу	0,005	0,05	0,005	х
Резервный капитал	10	10	10	100,0

Продолжение таблицы 2.1.7

в % к собственному капиталу	0,005	0,005	0,005	X
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	419919	527143	704642	167,8
в % к собственному капиталу	99,99	99,99	99,99	x
Заемный капитал, тыс. р.	476969	664266	708085	148,5
в % к итогу источников	53,18	55,75	50,12	x
• долгосрочные обязательства, тыс. р.;	236292	281106	225265	95,3
в % к заемному капиталу	23,00	42,31	31,81	x
• краткосрочные кредиты и займы;	109900	243307	231872	211,0
в % к заемному капиталу	50,46	36,63	32,75	x
• кредиторская задолженность, тыс. р.	120612	132050	248976	206,4
в % к заемному капиталу	25,29	19,88	35,16	x

Данные таблицы позволяют сделать вывод как о положительной, так и об отрицательной динамике финансового капитала.

В структуре пассивов в 2015 г. собственного и заемного капитала практически равное количество, собственного – 49,88%, заемного – 50,12%.

Увеличение размера источников формирования имущества обусловлено ростом как собственного, так и заемного капитала. Наблюдается рост собственного капитала в отчетном году по сравнению с базисным на 67,8%, заемного – на 48,5 %. Это говорит о том, что предприятие постепенно освобождается от кредиторов.

Собственный капитал на протяжении всего анализируемого периода состоит на 99,99% из нераспределенной прибыли, которая растет, которая имеет тенденцию к росту и накоплению.

В структуре заемного капитала произошли изменения. Если в 2013 г. долгосрочные обязательства составляли почти половину заемных источников, то в 2015 г. доля их снизилась до 31,81%. Доля краткосрочных обязательств увеличилась до 67,91%.

За этот период задолженность по долгосрочным обязательствам уменьшилась на 4,7%, а по краткосрочным кредитам выросла более чем в 2 раза. Удвоилась и кредиторская задолженность.

Важным звеном анализа финансового состояния является оценка платежеспособности (ликвидности, финансовой устойчивости) и эффективности предприятия (рентабельности, деловой активности).

В таблице 2.1.8 представлены основные финансовые коэффициенты.

Таблица 2.1.8 – Основные финансовые показатели

Наименование показателя	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Норматив
Ликвидность:				
• коэффициент текущей ликвидности	2,06	1,73	1,65	$\geq 1,5$
• коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,05	0,06	$\geq 0,05$
• коэффициент быстрой ликвидности	1,26	1,04	0,78	$\geq 0,5$
Финансовая устойчивость:				
• коэффициент финансовой независимости	0,47	0,44	0,50	$\geq 0,4$
• коэффициент обеспеченности собственными финансовыми средствами	-0,01	0,02	0,11	0,1-0,2
Рентабельность:				
• активов	0,22	0,09	0,18	$>0>0,05$
• капитала	0,48	0,20	0,36	$>0>0,05$
• продаж	0,28	0,15	0,33	$>0>0,05$
Деловая активность (оборотов в год):				
• коэффициент оборачиваемости запасов	3,69	3,23	2,32	4-5
• коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	3,15	3,06	3,18	4-5
• коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	4,47	5,72	4,14	4-5
Продолжительность оборота (дней):				
• запасов	99	113	157	60-120
• дебиторской задолженности	116	119	115	до 75
• кредиторской задолженности	82	64	88	до 75

Анализ показателей, характеризующих финансовое состояние ЗАО «Артель», свидетельствует о том, что, в основном, они соответствуют установленным нормативным значениям для сельхозпроизводителей. В течение анализируемого периода наблюдается положительная динамика большинства коэффициентов.

Несмотря на то, что коэффициент текущей ликвидности снизился по сравнению с предшествующими периодами, он остается в пределах нормы. Он показывает, что текущие обязательства обеспечиваются оборотными текущими активами.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 г. принял значение 0,06 при нормативе 0,05. У него наблюдается положительная динамика. Он показывает способность предприятия рассчитаться по своим обязательствам с помощью наиболее ликвидных активов.

Коэффициент быстрой ликвидности имеет отрицательную динамику, но в 2015 г. остается в пределах нормативного значения 0,78 при требуемых 0,5. Этот коэффициент показывает, что за счет денежных средств на расчетных счетах, в кассе, в краткосрочных ценных бумагах, погашения дебиторской задолженности могут быть погашены краткосрочные обязательства.

Платежеспособность предприятия, кроме коэффициентов ликвидности, характеризуют показатели финансовой устойчивости. Ключевое отличие между ними в том, что первая группа отражает краткосрочную платежеспособность, а вторая – долгосрочную. В данную группу входят коэффициент финансовой независимости и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Из таблицы 2.1.8 видно, что коэффициент финансовой независимости в 2015 г. принимает значение 0,5 при нормативе 0,4. Это значит, что собственные средства составляют половину в общем объеме ресурсов предприятия.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает достаточность у предприятия средств для финансирования текущей деятельности. Самые низколиквидные (внеоборотные) активы должны

финансироваться за счет самых устойчивых источников – собственного капитала. Более того, должна остаться еще некоторая часть собственного капитала для финансирования текущей деятельности. Это достаточно жесткий критерий. В 2013 г. предприятие его не достигло. Сумма собственного капитала оказалась меньше суммы внеоборотных активов, коэффициент с минусом не имеет смысла. В 2015 г. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами значительно вырос в сравнении с предыдущими годами и составил 0,11 при нормативе не ниже 0,1, и это положительный результат.

Рассмотренные показатели ликвидности и финансовой устойчивости определяются на основании соотношения отдельных статей баланса. Еще более надежным индикатором деятельности предприятия является рентабельность (доходность, прибыльность), которая комплексно характеризует эффективность деятельности.

Рентабельность – относительный показатель эффективности. Коэффициенты рентабельности рассчитываются как соотношение прибыли к производственным показателям (активам, капиталу, выручке).

Приведенные в таблице 2.1.8 показатели рентабельности говорят о том, что в течение всего анализируемого периода ЗАО «Артель» работает прибыльно, показатели доходности высокие.

В 2015 г. финансовая отдача от использования активов составила 0,18, т. е. на 1 рубль активов получено 0,18 рубля чистой прибыли. Коэффициент рентабельности капитала 0,36 говорит о высокоэффективном использовании вложений в собственный капитал. Заметна положительная динамика и высокие значения коэффициентов рентабельности продаж. Их значения намного выше нормативных в отрасли.

В таблице 2.1.8 приведены показатели деловой активности ЗАО «Артель». Деловая активность предприятия проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств и характеризуется коэффициентами оборачиваемости. Анализируя приведенные показатели деловой активности, можно отме-

туть, что за три последних года наблюдается как повышение, так и снижение коэффициентов оборачиваемости по всем направлениям.

В 2015 г. произошло значительное замедление оборачиваемости запасов. Коэффициент оборачиваемости снизился на 1,37 оборота, а продолжительность оборота увеличилась на 58 дней и составила 157 дней. Такое значительное снижение этого показателя свидетельствует об относительном увеличении производственных запасов за счет роста объемов производства. Это достаточно тревожный знак, но тут нельзя сделать однозначный вывод, т. к. часто предприятия с высокой рентабельностью имеют низкие коэффициенты оборачиваемости запасов.

Анализируя показатели оборачиваемости дебиторской задолженности, можно сделать вывод, что состояние расчетов с дебиторами практически не изменилось. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности несколько вырос с 3,15 в 2013 г. до 3,18 в 2015 г. На один день сократилась продолжительность оборота, но она остается высокой – 115 дней при нормативном значении до 75 дней.

Важным показателем является коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности. Он показывает способность предприятия своевременно и полностью платить по своим долгам. В 2015 г. коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности принял значение 4,14. Это высокий показатель, он означает, что предприятие способно в течение года оплатить свои долги более четырех раз. Продолжительность оборота составила 88 дней, что близко к нормативному значению.

Соотношение кредиторской и дебиторской задолженностей на конец 2015 г. близко к 1. Кредиторская задолженность всего на 1% превышает дебиторскую, тогда как оптимальным значением считается 10%.

Таким образом, нами был проведен анализ финансово-экономического состояния, который демонстрирует устойчивое положение ЗАО «Артель» и его обеспеченность всеми необходимыми ресурсами.

2.2 Анализ действующей организационной структуры ЗАО «Артель»

Одной из основных мер последующего повышения эффективности деятельности ЗАО «Артель» является совершенствование организационной структуры.

Для разработки комплекса соответствующих рекомендаций совершенствования существующей структуры ЗАО «Артель» необходимо провести ее анализ, который заключается в рассмотрении соотношения ее составляющих, специфики их взаимодействия, соответствие структуры целям и миссии организации, а также степени ее адаптивности к изменяющимся условиям окружающей среды.

ЗАО «Артель», как и большинство предприятий Обоянского района, имеет линейно-функциональную организационную структуру. Схема соподчинения звеньев административно-управленческого аппарата представлена в приложении Г.

Управление ЗАО «Артель» осуществляется на базе единоначалия. Руководитель в лице генерального директора занимает верх иерархической цепи подчинения, далее располагаются его заместители и руководители функциональных служб. Директору ЗАО «Артель», как управляющему компании верхнего уровня в предоставленном случае должны быть подконтрольны все стороны ее деятельности. Он является организатором работ на предприятии, осуществляет эффективное взаимодействие всех производственных единиц и структурных подразделений, направляет деятельность предприятия на развитие и совершенствование организации соответственно социальным и рыночным приоритетам, а также повышение эффективности работы, рост объемов сбыта продукции, увеличение прибыли, повышение конкурентоспособности и качества производимой продукции, ее соответствие мировым стандартам в целях удовлетворения потребностей населения в продукции сельскохозяйственного производства. Генеральный директор действует без доверенности

от имени организации, представляет ее в других учреждениях, издает указы согласно законодательству РФ и сообразно специфике предприятия, заключает контракты, выдает доверенности, открывает банковские счета ЗАО «Артель», назначает на должности и снимает с них нижестоящих руководителей и работников соответствующих отделов.

Заместитель директора выполняет, в основном, функции охраны труда и контроля, в том числе, за соблюдением технологической, конструкторской, проектной дисциплины, техники безопасности, следит за уровнем подготовки персонала и качеством выполняемой работы, а также гарантирует его повышение, рост эффективности и снижение трудовых, материальных и денежных издержек. Заместителю директора подчинены должности главного бухгалтера, начальников отдела кадров и службы безопасности.

Главный бухгалтер организации выполняет обязанности по надзору за правильностью оформления текущей бухгалтерской документации, занимается разработкой комплекса мер по формированию учетной политики предприятия, контролирует тщательное составление и своевременное предоставление достоверной бухгалтерской отчетности и осуществляемые бухгалтерией денежные операции.

Начальник отдела кадров принимает участие в разработке кадровой политики и кадровой стратегии предприятия, выполняет обязанности по комплектованию организации кадрами рабочих и служащих, формированию и ведению банка данных о движении и развитии кадров, их качественном и количественном составе, организует проведение аттестации работников предприятия и мер по повышению квалификации молодых специалистов. Также начальник отдела кадров организует подготовку документов о предоставлении социальных льгот и пенсионного страхования.

Начальник службы безопасности несет ответственность за охрану и защиту объектов предприятия от хищений и других преступных посягательств, занимается разработкой соответствующих мероприятий, обеспечивает охрану жизни и здоровья работников предприятия.

Финансовый директор также находится в прямом подчинении генеральному директору ЗАО «Артель». Он организует управление движением финансовых ресурсов на предприятии, регулирует финансовые отношения, определяет источники финансирования производственно-хозяйственной деятельности, осуществляет управление активами предприятия и временно свободными денежными средствами.

Генеральный директор имеет также заместителей в отделах производства, логистики и животноводства.

Заместитель генерального директора по производству осуществляет повседневное руководство за деятельностью цехов, выпускающих продукцию предприятия, организует контроль ее качества при помощи специальных служб, обеспечивает внедрение в производство новых технологий, методов и систем организации и планирования производства. Ему, в свою очередь, подчиняются главный агроном, который осуществляет организационно-технологическое руководство отраслью растениеводства, и главный инженер, который выполняет обязанности контроля над исправностью машин и бесперебойным техническим обеспечением производственного процесса. В свою очередь, главному инженеру подчиняется главный энергетик, который организует технически правильную эксплуатацию и своевременный ремонт энергетического оборудования и энергосистем, бесперебойное обеспечение производства электроэнергией, паром, газом, водой, обеспечивает контроль над рациональным расходом энергетических ресурсов на предприятии, последовательное соблюдение режима экономии.

Заместитель генерального директора по логистике осуществляет организацию грузоперевозок (внутригородских, междугородных, международных), планирования, оптимизации и использования оборудования, складских площадей и систем, а также процессов переработки сырья. Ему подчинены должности заведующего током (складом) и заведующего ППС (пункт приема семян).

Заместитель генерального директора по животноводству организует разработку и осуществление мероприятий по интенсификации воспроизводства стада, повышению рентабельности ферм, продуктивности скота, снижения себестоимости продукции, роста производительности труда, контролирует выполнение на этой основе планов по производству молока и молодняка. У него в подчинении находится заведующий МТФ (молочно-товарная ферма).

На многофункциональные подразделения возлагается ответственность за все операции контроля качества за технологическим процессом и производимой продукцией, предоставления услуг, подготовки и осуществления управленческого процесса. Таким образом, с линейных руководителей снимается часть нагрузки: планирование денежных средств, материально-технического снабжения и т. д.

На основе исследования существующей организационной структуры ЗАО «Артель» проведем анализ ее сильных и слабых сторон с помощью таблицы 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Сильные и слабые стороны организационной структуры управления ЗАО «Артель»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • высокоорганизованная система связей между подразделениями и их функциями; • единоначалие; • высокая степень ответственности в принятии и реализации решений; • способность исполнительных подразделений быстро реагировать на прямые указания вышестоящих 	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие специальных подразделений, занимающихся вопросами стратегического планирования; • тенденция к перекладыванию ответственности • малая гибкость; • разница в критериях качества и эффективности работы организации в целом и отдельных подразделений; • атмосфера разобщенности в результате тенденции к формализации; • высокая степень бюрократизации; • перегруженность верхнего управленческого уровня;

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод, что в современных условиях недостатки действующей линейной организационной структуры ЗАО «Артель» превалируют над достоинствами. Она несовместима с современной философией качества.

В числе проблем, с которыми сталкивается исследуемое предприятие при линейно-функциональной организационной структуре, следующие:

- организационная конструкция предприятия не соответствует современным рыночным условиям, поэтому требует принципиальной переработки в виде повышения гибкости;
- недостаточно удовлетворяются потребности рынка, требующего принципиально новых видов услуг и модернизации существующих; успешное выполнение этих задач невозможно с условием наличия на предприятии устаревшего на сегодняшний день типа организационной структуры управления;
- существующая система распределения полномочий и возможностей ориентирована в, основном, на оперативную работу и делает невозможным переход к стратегическому управлению;
- в условиях наличия строгой формализации отношений и процессов отсутствует политика сохранения кадрового потенциала, не используются действенные методы мотивации сотрудников и стимуляции труда;
- недостатки во внедрении среднего и низового звеньев управления.

Таким образом, нами был проведен анализ действующей организационной структуры управления ЗАО «Артель», изучены ее достоинства и недостатки, а также характер соподчинения и взаимодействия ее звеньев.

2.3 Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления ЗАО «Артель»

В современных условиях процесс реструктуризации организационных систем является необходимостью, обеспечивающей выживаемость и конкурентоспособность предприятия. За последнее десятилетие практически ни одна крупная организация в мире не избежала опасной и «болезненной» процедуры радикальной реструктуризации. Промедления и попытки обойтись без суровых конфигураций привели к исчезновению каждой четвертой крупной компании из 500. Для любого современного вида бизнеса сегодня существуют собственные пути совершенствования и реструктуризации системы управления.

Предприятие в новых условиях самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает политику и стратегию своего развития, занимается поиском необходимых для их реализации средств, набором кадров и т. д. Среди множества вопросов решаются и касающиеся структуры. К ним можно отнести такие, как создание, ликвидация, слияние, разделение подразделений и филиалов, реорганизация производственной и перестройка организационной структуры управления.

Не существует такой структуры, которая была бы эффективной во всех случаях. Принципы обеспечения сотрудничества и распределения сфер ответственности должны меняться по мере появления новых целей и обстоятельств организации. Наличие неподходящей предприятию структуры чревато негативными последствиями.

Основным достоинством действующей структуры ЗАО «Артель» является сохранение целенаправленности линейной структуры при возможности специализировать выполнение отдельных функций, что повышает компетентность управления в целом.

С целью оптимизации организационной структуры управления, действующей на данном предприятии, в соответствии с результатами проведен-

ного исследования и спецификой деятельности ЗАО «Артель», нами был разработан комплекс рекомендаций по совершенствованию организационной структуры данного предприятия.

В рамках совершенствования организационной структуры, подразумевающим либо коренную перестройку организационной структуры в целом, либо локальные изменения в отдельных элементах и подсистемах, подразумевается наличие двух взаимосвязанных процессов:

- организационного управленческого воздействия;
- процесса самоорганизации.

При этом первый процесс призван обеспечить создание соответствующих условий для стимулирования второго. Результаты организационного совершенствования могут быть выражены не только улучшением показателей эффективности системы, но и увеличением количества ее потенциальных возможностей для последующего развития.

Совершенствование организационной структуры управления осуществляется по следующим основным направлениям:

- изменения или внутренние упрощения механистических структур, которые осуществляются с помощью сокращения числа уровней управления, переподчинения, объединения, разделения или ликвидации отдельных звеньев;
- формирование комплексной структуры посредством включения в существующую бюрократическую структуру элементов органической (блока развития, венчуров, инновационных отделов и т.д.). Подобные структуры носят название выделенных. Их функция заключается в решении задач, которые не вписываются в рамки традиционной иерархической структуры;
- полная замена структур механического типа на адаптивные. Этот путь реорганизации структур является радикальным, и требует не только наличия сплоченной команды единомышленников под началом сильного лидера, но и развитой организационной культуры.

Для совершенствования организационной структуры управления ЗАО «Артель» наиболее подходящим является вариант внедрения в существующую на предприятии линейно-функциональную структуру элементов адаптивной. Такой выбор обосновывается следующим образом:

- совершенствование организационной структуры ЗАО «Артель» за счет изменений или внутренних упрощений не приведет к ее ощутимым улучшениям в данной организации. Ее недостатки имеют системный, комплексный характер. Введение упрощений в организационную структуру нецелесообразны, так как они добавляют ряд проблем к уже существующим. Изменения, наряду с устранением некоторых недостатков, станут источником других;

- ЗАО «Артель» является достаточно крупной организацией, с четко определенной взаимосвязью между структурными подразделениями, и большой численностью персонала, поэтому полная замена действующей линейно-функциональной структуры не представляется возможной.

Таким образом, наиболее подходящий путь совершенствования организационной структуры ЗАО «Артель» – создание комплексной структуры посредством включения в существующую систему управления элементов органической (адаптивной) структуры и частичного переподчинения некоторых звеньев административно-управленческого аппарата, которое в данном случае будет уместно.

Внедрение элементов адаптивной организационной структуры в существующую на данный момент механическую структуру ЗАО «Артель» также обусловлено величиной масштабов производства предприятия, и, как следствие, необходимостью быстрого, качественного и согласованного реагирования на изменения окружающей среды с минимальными затратами.

Как уже отмечалось, организационные структуры адаптивного типа имеют несколько разновидностей, таких, например, как матричная (кросс-функциональная) и проектная (бригадная) структура. Основным принципом

формирования подобного вида структур является организация деятельности посредством создания рабочих групп.

Основные принципы организации управления в рамках адаптивной структуры:

- автономия рабочих групп (бригад);
- самостоятельность рабочих групп при принятии решений и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких бюрократических управленческих связей более гибкими;
- участие в разработке и принятии решений сотрудников разных подразделений.

Вышеперечисленные принципы разрушают свойственную иерархическим структурам изоляцию между управленческими, экономическими, производственными, инженерно-техническими системами, имеющими собственные цели и установки. Данное обстоятельство затрудняет координацию производственной деятельности и сообщение между работниками разных подразделений в низовом звене.

Для совершенствования организационной структуры ЗАО «Артель» будет целесообразным внедрение проектного отделения и установление горизонтальных связей между системами производства. Таким образом, снизится и нагрузка на административно-управленческий аппарат.

Найм высокооплачиваемых работников – руководителей проектов – может привести к увеличению издержек и затрат на производство, особенно на начальной, по существу экспериментальной стадии введения новшеств, однако ярко выраженного негативного эффекта на деятельность такого крупного предприятия, каким является ЗАО «Артель», это не окажет.

В таблице 2.3.1 представлены прогнозируемые изменения кадрового потенциала и фонда оплаты труда исследуемого предприятия.

Таблица 2.3.1 – Прогнозируемый социальный эффект внедрения проекта совершенствования организационной структуры ЗАО «Артель»

Наименование показателя	Значение до внедрения проекта	Значение после внедрения проекта	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Численность персонала, чел.	253	262	9	103,5
Численность работников аппарата управления, чел.	12	15	3	125
Годовой фонд оплаты труда, тыс. р.	61436	552924	491488	900
Средняя заработная плата по организации, тыс. р.	2090	18807	16717	900
Средняя заработная плата работников, занятых в сельскохозяйственном производстве и специалистов, тыс. р.	1014,5	6087	5072,5	600
Текучесть кадров, %	0,79	0	-0,79	0

Исходя из анализа данных таблицы, можно сделать вывод, что в результате внедрения проекта совершенствования организационной структуры ЗАО «Артель» произойдут ощутимые изменения в кадровом составе данного предприятия. Для открытия проектного отделения потребуется привлечь 3 новых руководителей и минимум 6 специалистов в соответствующих областях. Значение условное, т. к. предполагается дальнейшее расширение состава нового проектного отделения в результате его развития. Соответственно, значительно увеличится и годовой фонд оплаты труда, в связи с внедрением в штат новых должностей, в частности высокооплачиваемых – для руководящих сотрудников. Показатели до реализации проекта совершенствования организационной структуры анализируются за отчетный период, 2015 г.

Для привлечения, оценки и подбора необходимых предприятию новых кадров целесообразно осуществление следующих мероприятий:

- оптимизация процесса соотношения внутреннего и внешнего привлечения персонала;

- разработка наиболее эффективных критериев подбора персонала;
- быстрое и качественное распределение новых сотрудников по рабочим местам.

Комплекс мер по руководству персоналом должен включать в себя:

- структуризацию деятельности в пределах каждого рабочего места;
- оптимизацию условий труда;
- разработку налаженной системы оплаты труда;
- осуществление оперативного контроля за деятельностью сотрудников;
- краткосрочное планирование профессионально-квалификационного развития персонала.

Основными направлениями деятельности созданного проектного отделения ЗАО «Артель» будут являться следующие:

- проект разработки имидж-рекламы и представительских материалов (например, сувениры);
- проект развития рекламной и сбытовой деятельности;
- проект развития маркетинговых коммуникаций.

На должности руководителей данных направлений предпочтительно подобрать специалистов с хорошими организаторскими способностями, опытом работы в данной сфере, высоким уровнем профессиональных знаний, способных грамотно сформулировать концепцию управления проектом, определить ресурсы и приоритеты, распределить задачи между участниками команды, конструктивно подходить к разрешению конфликтов, а также работников, имеющих соответствующее образование.

На руководителей вышеуказанных направлений также будут возложены функции стратегического планирования. Таким образом, в ЗАО «Артель» сформируется актуальный департамент стратегии, посредством чего новая, комплексная организационная структура будет способна выполнять важнейшую функцию: формирования в структуре контуров не только текущего, оперативного, но и стратегического, перспективного управления.

Кроме того, деятельность отдела управления персоналом не должна ограничиваться только кадровым учетом. В штат организации необходимо принять руководителя отдела по управлению персоналом. Менеджеры, находящиеся у него в подчинении, будут также находиться под руководством начальников проектов.

Проект внедрения элементов адаптивной организационной структуры в линейно-функциональную структуру ЗАО «Артель» отвечает следующим направлениям реформирования данного предприятия:

- создание наиболее эффективной в современных условиях комплексной организационной структуры управления;
- формирование департамента стратегии;
- усиление блока управления персоналом.

Таким образом, предполагается:

- организационное нововведение – элемент адаптивной проектной структуры управления;
- введение в штат новых должностей, таких как: руководитель направления разработки фирменного стиля, имидж-рекламы и подготовки представительских материалов; руководителя рекламных предложений, начальника управления персоналом (в составе отдела кадров);
- формирование специального подразделения стратегического планирования;

Необходимо также переместить такое важное подразделение, как бухгалтерия во главе с главным бухгалтером в прямое подчинение генеральному директору, что приведет к сокращению цепи команд и оптимизации деятельности данного отдела.

Реализация вышеперечисленных мероприятий будет способствовать достижению стратегических целей ЗАО «Артель»: совершенствование рекламной, сбытовой, маркетинговой деятельности и, как следствие, увеличение прибыли предприятия.

Введение в линейно-функциональную структуру управления ЗАО «Артель» элементов адаптивной может оказаться неэффективным, если стиль руководства, системы распределения, контроля, планирования ресурсов остаются без изменений, не внедряются новые условия материального стимулирования сотрудников и не поощряется их стремление к саморазвитию и самовыражению. Поэтому, на исследуемом предприятии необходимо создать новую систему стимулирования работников и повышения их трудовой мотивации. В процессе работы в проектных группах необходимо наличие поощрения личной ответственности, взаимозаменяемости, взаимопомощи, формирование ориентации на запросы потребителей. В решении проблем должен принимать участие член каждой группы. Функция менеджмента, в свою очередь, заключается в консультировании.

Модернизированная организационная структура управления ЗАО «Артель» представлена в приложении D.

В период кризиса структурные изменения направлены на создание условий для выживания организации за счет снижения затрат, оптимизации использования ресурсов, и способности быстро реагировать на требования внешней среды. Независимо от причин реформирования, организация преследует цели повышения уровня производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в ее состав, а также расширения полномочий на нижних уровнях иерархии. Это означает привлечение большего количества сотрудников, в том числе не относящихся к административно-управленческому персоналу, к процессу выявления проблем и разработке мер по их решению. Усовершенствованная структура создает условия для улучшения экономических и социальных параметров. Ее эффективность определяется такими показателями, как: использование информационной технологии, упрощающей систему взаимодействия подразделений; быстрота получения и обработки информации, необходимой для принятия решений.

Нововведения усилят функцию управления, сделают ее наиболее адаптивной и гибкой посредством создания централизованной системы разработ-

ки стратегии и децентрализации процесса ее реализации, вовлечения в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней. Связь между подразделениями в низовом звене обеспечит в последствии согласованность производственных процессов.

Модернизированная структура управления ЗАО «Артель» обладает следующими характеристиками:

1. Оптимальность: между ступенями и звеньями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при минимальных размерах цепей команд.

2. Оперативность: время принятия решения и его реализации сокращается, что исключает возникновение необратимых отрицательных изменений ввиду длительности данного процесса.

3. Надежность: гарантируется оперативность и достоверность передачи информации, практически полностью исключаются искажения команд управления, обеспечивается бесперебойная связь в системе.

4. Экономичность: Желаемый эффект управления достигается при минимальных затратах.

5. Устойчивость: соблюдается неизменность основных свойств организационной структуры ЗАО «Артель» при наличии тех или иных внешних воздействий, высокая координация функционирования системы управления и ее элементов.

6. Гибкость: ввиду внедрения в существующую структуру иерархического типа ЗАО «Артель» элементов адаптивной, обеспечивается ее наиболее эффективное реагирование на внешние изменения.

Разработанный нами проект совершенствования организационной структуры является также социально эффективным. В результате функционирования новой системы управления предполагается появление новых рабочих мест, снижение текучести кадров, повышение в среднем заработной платы, особенно – у работников административно-управленческого аппарата и рост материального вознаграждения в целом по предприятию.

Умеренно высокий уровень социальной и экономической эффективности проекта совершенствования организационной структуры управления ЗАО «Артель», ее соответствие целям и стратегии предприятия, обуславливает целесообразность применения им предложенной нами модернизированной структуры.

Таким образом, нами были разработаны рекомендации по совершенствованию организационной структуры ЗАО «Артель», с целью оптимизации деятельности данного предприятия и дальнейшего увеличения финансово-экономических показателей. В рамках проекта совершенствования нами было предложено внедрить в существующую линейно-функциональную организационную структуру элементы адаптивной для обеспечения наибольшей ее гибкости, проведена экономическая и социальная оценка эффективности модернизированной комплексной организационной структуры ЗАО «Артель»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе были решены следующие задачи:

- раскрытие понятия и сущности организационных структур управления;
- исследование методов проектирования систем управления;
- формирование общей характеристики деятельности ЗАО «Артель»;
- определение параметров эффективности существующей на предприятии организационной структуры;
- разработка рекомендаций по совершенствованию организационной структуры предприятия.

На основе общего анализа теорий, концепций и терминологии в рамках изучения данной тематики сформулировано понятие организационной структуры управления. Она представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений между которыми обеспечивают целенаправленное и эффективное, функционирование и развитие системы управления как единого целого. Наличие соответствующей целям и стратегии предприятия организационной структуры управления – важнейший аспект его успешного функционирования.

Основными являются структуры иерархического (бюрократического) и органического (адаптивного) типов. В ходе исследования были выявлены их особенности, достоинства, недостатки и проведена сравнительная характеристика структур данного типа, которая позволила наиболее полно проанализировать их преимущества и несовершенства. Вышеуказанные формы организации управления имеют множество разновидностей. К иерархическим структурами относятся линейные, функциональные, смешанные (линейно-функциональные), линейно-штабные, дивизиональные (продуктовые, ориентированные на потребителя, глобально ориентированные). К адаптивным

структурам относятся бригадные, проектные, матричные, а также структуры принципиально нового устройства, такие как эдхократические, многомерные и партисипативные.

Также были проанализированы особенности формирования и проектирования организационных структур, выделены этапы протекания каждого процесса и определен перечень проблем, установлены требования, предъявляемые к организационной структуре, общие для всех предприятий. На основе проведенных исследований нами была разработана блок-схема этапов проектирования структуры управления.

Объектом исследования было выбрано действующее предприятие ЗАО «Артель» Обоянского района, Курской области.

Комплексный анализ финансово-экономического состояния организации выявил незначительное количество негативных аспектов ее деятельности. В целом, положение компании расценивается как устойчивое, при наличии благоприятных перспектив ее дальнейшего функционирования. Такие показатели, как рентабельность, платежеспособность, ликвидность варьируют от находящихся в пределах нормы к высоким. Анализ действующей организационной структуры управления ЗАО «Артель», которая имеет традиционное линейно-функциональное устройство, ее соответствие целям и стратегии предприятия, при наличии выраженных достоинств данного организационного строя, выявил ряд его недостатков. Среди них несоответствие конструкции организационного устройства предприятия современным рыночным условиям, невозможность в подобных условиях перехода от оперативной деятельности к стратегическому управлению, отсутствие политики сохранения кадрового потенциала по причине строгой формализации отношений, свойственной структурам иерархического типа, разобщенность горизонтальных связей между подразделениями производства.

Для устранения существующих недостатков и оптимизации деятельности ЗАО «Артель» нами был разработан комплекс рекомендаций по совер-

шенствованию организационной структуры управления исследуемого предприятия.

Из трех возможных путей реформирования организационного аппарата нами был выбран путь разработки комплексной структуры управления, который заключается во внедрении в существующую систему линейно-функционального устройства элементов адаптивной организационной структуры. С этой целью было предусмотрено создание проектной системы – департамента стратегического планирования, для повышения эффективности рекламной деятельности предприятия, а также установления связи между подразделениями в низовом звене посредством подчинения работников и менеджеров всех уровней начальникам проектных отделений. Также было предложено введение должности начальника управления персоналом, для оптимизации кадровой политики предприятия.

Введение вышеперечисленных новшеств в организационную структуру исследуемого предприятия сделает возможным:

- приобретение ею наибольшей гибкости наряду с такими важными качествами, как оптимальность, оперативность, надежность, экономичность;
- повышение кадрового и стратегического потенциала;
- координацию деятельности производственных систем;
- увеличение производительности труда;
- рост финансово-экономических показателей деятельности ЗАО «Артель»;

Предложенный нами проект совершенствования организационной структуры управления ЗАО «Артель» имеет умеренно высокую степень социально-экономической эффективности.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы – изложение теоретических и практических аспектов совершенствования организационных структур управления предприятием – была достигнута.

Список литературы

1. **Абдулова А.И.** Конкурентные преимущества фирмы / А.И. Абдулова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 173 с.
2. **Акофф Р.** Акофф о менеджменте / Р. Акофф. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
3. **Ансофф И.** Стратегическое управление / И. Ансофф. – пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
4. **Арменаксис А.А.** Организационные изменения: обзор теоретических и эмпирических исследований в 90-х годах XX века / А.А. Арменаксис, А.Г. Бедиан; под ред. Г.В. Широковой // Управление изменениями: Хрестоматия – 2-е изд.: пер. с англ. – СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010. – С.52–68 с.
5. **Баринов В.А.** Организационное проектирование: учеб. пособие / В.А. Баринов; под ред. В.И. Видяпина. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 384 с.
6. **Блейк Р.** Научные методы управления / Р. Блейк, Д. Мутон. – пер. с англ. – М.: Киев, 1990. – 42 с.
7. **Богданов А. А.** Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов // М.-Л. – 3-е изд. – М.: Книга, 1925. – Ч.1. – 300 с.
8. **Валуев С.А.** Организационный менеджмент: учеб. пособие / С.А. Валуев, А.В. Игнатьева. – М.: Нефть и газ, 1993. – 265 с.
9. **Веснин В.Р.** Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: Триада, 1996. – 320 с.
10. **Виханский О.С.** Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.
11. **Владимирова И.Г.** Организационные структуры управления компаниями / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №5. – С.43–49.

12. **Герасимов Б.И.** Менеджмент: теория и практика / Б. И. Герасимов, Т. М. Коновалова, С. П. Спиридонова. – Тамбов: ТГТУ, 2010. – 64 с.
13. **Гончаров В.В.** Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – Т.2. – М.: МНИИПУ, 1996. – 1160 с.
14. **Грачев М.В.** Суперкадры: управление и международные корпорации / М. В. Грачев. – М.: Дело, 1993. – 208 с.
15. **Грибов В.Д.** Экономика предприятия: учеб. пособие / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 336 с.
16. **Гуияр Ф.Ж.,** Келли, Дж. Н. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуияр, Дж.Н. Келли. – пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
17. **Гурков И.Б.** Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие / И.Б. Гурков. – М.: Дело, 2006. – 320 с.
18. **Данкан Р.** Какой должна быть организационная структура / Р. Дакан; под ред. Т.Н. Клеминой // Теория организации: Хрестоматия. – пер. с англ. – СПб: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2009. – С.58–85.
19. **Донникова Л.В.** Мониторинг деятельности предприятия / Л. В. Донникова. – 4-е изд. – М.: Дело и сервис, 2009. – 144 с.
20. **Дункан У.Дж.** Основополагающие идеи в менеджменте / Дж. У. Дункан. – пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 273 с.
21. **Дэй Д.** Секрет успешной реорганизации / Д. Дэй, К. Лесли, Э. Лоусон // Вестник McKinsey. – 2004. – №2. – С.175–188.
22. **Жуков Б.М.** Исследование систем управления: учеб. пособие / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. – М.: Дашков и К, 2012. – 208 с.
23. **Ишутин А.В.** Управление персоналом предприятия / А.В. Ишутин // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С.29–34

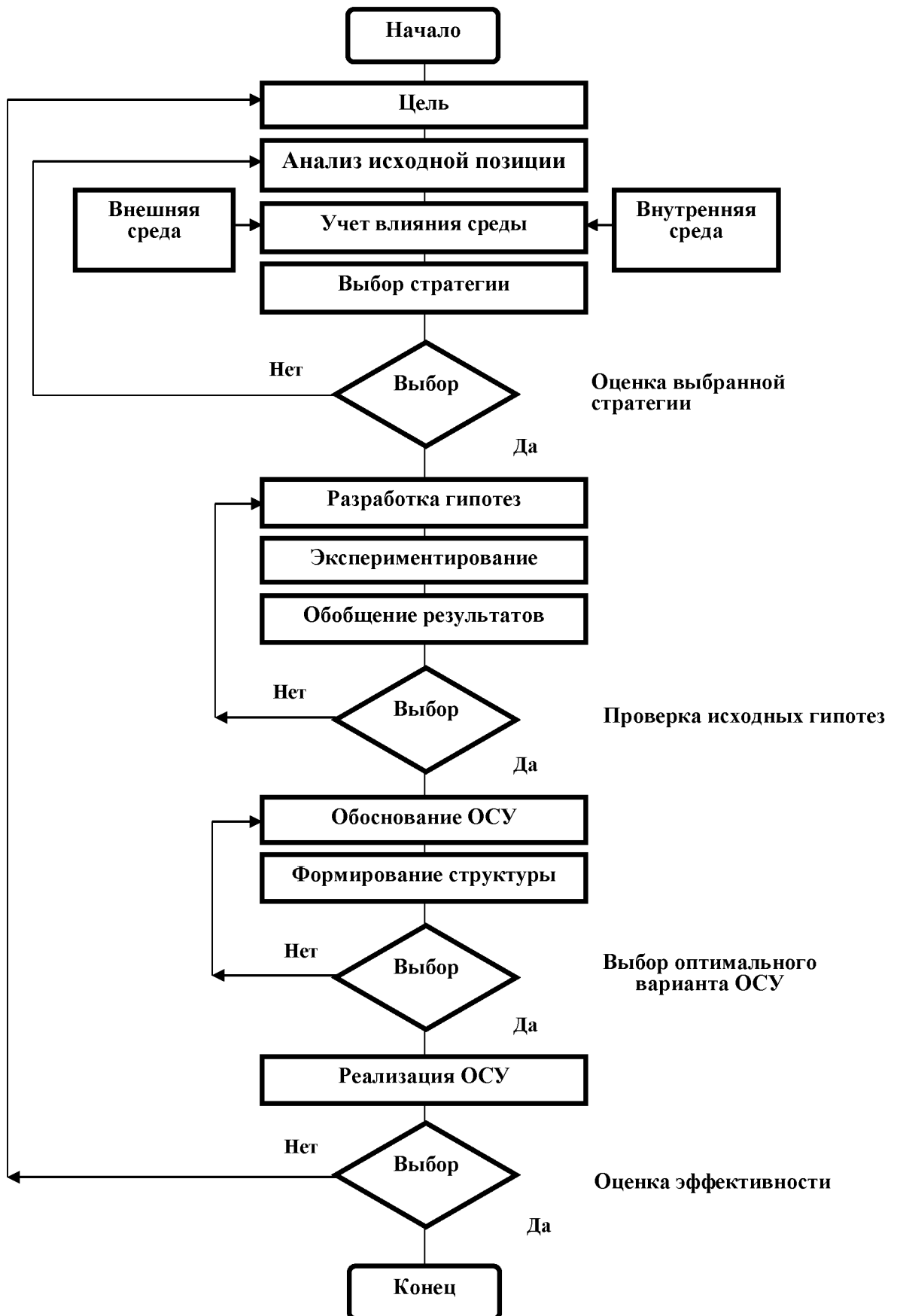
24. **Камерон, К.**, Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; под науч. ред. И.В. Андреевой; пер. с англ. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
25. **Кокорев В.П.** Мотивация в управлении / В. П. Кокорев. – М.: 2013. – 560 с.
26. **Коротков Э.М.** Концепция менеджмента: учеб. пособие / Э.М. Коротков. – М.: ДЕКА, 1996. – 896 с.
27. **Кондратьев В.В.**, Краснова В.В. Реструктуризация управления компанией. Модульная программа для менеджеров / В.В. Кондратьев, В.В. Краснова // Модуль 6. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 240 с.
28. **Кузнецов Ю.В.** Теория организации: учебник / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Юрайт, 2015. – 344 с.
29. **Кунц Г.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих решений / Г. Кунц, С.О'Доннел // Т.1. – М.: Прогресс, 1981. – 250 с.
30. **Леонтьев В.С.** Организационная структура и маркетинг на предприятии / В.С. Леонтьев, В.В. Бочаров, Н.П. Родковская и др.; под общ. ред. В.С. Леонтьева. – М.: ООО «Элита», 2012. – 560 с.
31. **Макарова Н.Н.** Организационное проектирование: учеб. пособие / Н.Н. Макарова. – Томск: ТПУ, 2013. – 92 с.
32. **Малыженков П.В.** Изменения внешней среды предприятия и способы управления, основанные на знаниях / П.В. Малыженков // Вестник НГУ им. Н.И. Лобачевского. – 2004. – №2. – С.53–57.
33. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; под общ. ред. Л.И. Евенко. – пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 500 с.
34. **Мильнер Б.З.** Теория организации / Б.З. Мильнер. – изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 275 с.

35. **Минцберг Г.** Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. Д.И. Раевская. – СПб: Питер, 2004. – 512 с.
36. **Михненко П.А.** Теория менеджмента: учебник / П.А. Михненко. – М.: МФПУ, 2014. – 345 с.
37. **Омаров А.А.** Управление персоналом, оценка эффективности / А. А. Омаров. – М.: Экономика, 2012. – 360 с.
38. **Парканский А.Б.** США: государство и рынок / А.Б. Парканский, С.В. Черпаков, С.К. Дубинин и др. – М.: Наука, 1991. – 198 с.
39. **Пригожин А.И.** Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МИФЭР, 2003. – 864 с.
40. **Роджерс Ф.Дж.** IBM. Взгляд изнутри: человек–фирма–маркетинг / Ф.Дж. Роджерс. – пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 280 с.
41. **Румянцева З.П.** Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.
42. **Савицкая Г.В.** Экономический анализ / Г.В. Савицкая. – 11-е изд. – М.: Новое знание, 2012. – 651 с.
43. **Салин В.Н.** Основы кадрового менеджмента / В. Н. Салин, Е.П. Шпаковская. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 80 с.
44. **Семенов И.** Стадии развития организации / И. Семенов // Управление персоналом. – 2001. – №9. – С.62–72.
45. **Смирнов Э.А.** Теория организации: учеб. пособие / Э.А. Смирнов. – М.:ИНФРА-М, 2002. – 248 с.
46. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Под ред. Т.А. Акимовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.
47. **Титов В.И.** Экономика предприятия / В.И. Титов. – 2-е изд. – М.: Эксмо, 2013. – 416 с.

48. **Файоль А.** Общее и промышленное управление / А. Файоль. – пер. с франц. Е.А. Кочерина; науч. ред. Е.А. Кочерина. – М.: Журнал «Контролинг», 1992. – 111 с.
49. **Фатхутдинов Р.А.** Производственный менеджмент: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 491 с.
50. **Хант Дж.У.** Управление людьми в компаниях / Дж.У. Хант. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 360 с.
51. **Хачатуров С.Е.** Организация производственных систем / С.Е. Хачатуров. – Тула: Шар, 1996. – 202 с.
52. **Хоскинг А.** Курс предпринимательства / А. Хоскинг. – пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. – 352 с.
53. **Шумпетер Й.** Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / Й. Шумпетер. – М.: «Прогресс», 2012. – 211 с.
54. **Янг С.** Системное управление организацией / С. Янг. Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова – М.: Советское радио, 1972. – 455 с.

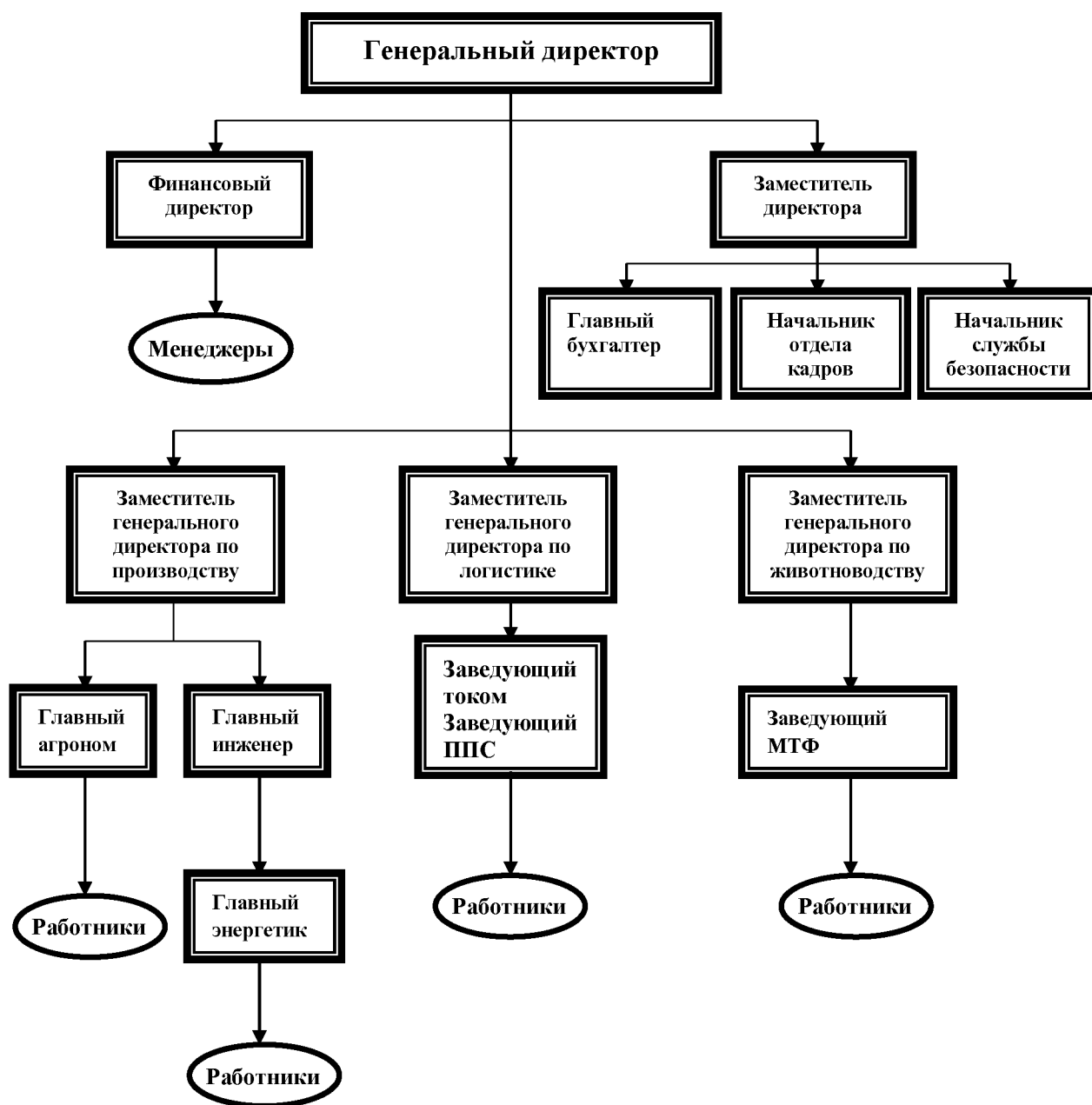
Приложение А

Блок-схема процесса проектирования организационной структуры управления предприятием



Приложение Г

Схема соподчинения звеньев административно-управленческого аппарата



Приложение D

Схема модернизированной структуры управления ЗАО «Артель»

